كتاب فن التفاوض



الوحدة الأولى : مدخل إلى التفاوض

- نشأة وتطور مهارة التفاوض
- مراحل التفاوض
  - أنواع التفاوض وأساليبه.
- التفاوض من أجل اتفاقية أو عقود قائمة.
- التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف.
- التفاوض الابتكارية
- الاستراتيجية التفاوضية.

الوحدة الثانية : مهارات إدارية : ما هو التفاوض

- تعريف التفاوض.
- التعريف العملي للتفاوض.
- عناصر التفاوض.
- شروط التفاوض.
- من يقوم بالتفاوض.
- أنواع المفاوضين.
- المأزق التفاوضي.
- خصائص عملية التفاوض.
- نصائح حول التفاوض.

الوحدة الثالثة : التخطيط لعملية التفاوض

- التخطيط من أجل الصراع
- التخطيط من أجل التعاون.

- خطوات التفاوض.
- نموذج لهيكل تخطيطي.
- أشهر استراتيجيات التفاوض.
- الأمور الرئيسية المهمة في خطة التفاوض.
- المناخ التفاوضي.
- الإعداد الجيد للتفاوض.
- تكتيكات في عملية التفاوض.
- عناصر التكتيكات.

الوحدة الرابعة : أهمية علم التفاوض

- خطوات التفاوض.
- سياسات التفاوض.
- خصائص ومواصفات المفاوض المحترف.
- مبادئ التفاوض.

الوحدة الخامسة : صفات المفاوض الناجح ومهاراته

- المهارات الأساسية لفن التفاوض.
- صفات المفاوض الناجح.
- الخصائص الموضعية.
- الخصائص الشخصية.
- سلوكيات المفاوض الفعال.
- البعد الثقافي في عملية التفاوض.
- أثر البعد الثقافي عملية التفاوض.

- **عملية التفاوض عبر الثقافات المختلفة.**

الوحدة السادسة : المفاوضات الجماعية في مجال العمل.

مقدمة

في ظل الظروف المعاصرة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحالي وما تحمله من تهديدات وفرص ظهرت عملية التفاوض كدور مهم في حياة المنظمات وحياة الأفراد ، فالتفاوض علم وفن وسلوك.

التفاوض من الأمور المهمة في مجال الإدارة ، ترتبط هذه المهارة ارتباطاً مباشراً في التعامل مع الأفراد في بيئة العمل . لا بد من التعرف على التطور التاريخي ودور مهارات التفاوض في مواجهة وحل مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة والحوار الإيجابي الذي يعتبر إحدى بدائل الحلول الناجحة، تكمن أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات ابمنطقية والعلمية التي تساعد الإدارة في الوصول إلى الأهداف الموضوعية ، عملية التفاوض تعتبر عملية ديناميكية تتكرر في مواقف العمل اليومية ، فمهارات التفاوض لا بد أن يمتلكها كل من يريد تسيير الأمور العالقة من أجل الوصول لأفضل النتائج ومن ثم الوصول إلى أجود الأداء وفنون ومهارات نجاح أي مؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.

علم التفاوض هو المنفذ أو المخرج الحضاري الوحيد الذي يمكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية بين الأمم والشعوب في مختلف أرجاء العالم وذلك بشأن الخلافات والمشاكل التي يتنازعون عليها ، من جهة أخرى فإن التفاوض يشكل مرحلة هامة من مراحل حل القضية محل النزاع ، حيث أنه يستخدم في العديد من المراحل ، فالتفاوض هو أداة الحوار الأشد تأثيراً في حل المشاكل.

نشأة مهارات التفاوض

عملية التفاوض بدأت منذ بدأ الخليقة ومنذ نشأة المجتمعات الصغيرة حيث كان يأخذ صوراً مختلفة تبدأ بالحوار ثم تنتهي إما إلى نتائج ترضي أطراف النزاع ، أو التحاور بالسيوف لتنهى عملية التفاوض لصالح أحد أطراف التفاوض واستسلام الطرف الآخر ، لذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية الخلافات ، ففي الصراعات والخلافات الدولبة حلت المفاوضات محل الحروب المعلنة بين الدول وأصبح التفاوض يحق نتائج أقوى من الحروب.

في مجال الأعمال أصبح العالم ملئ بالمؤسسات الاقتصادية العملاقة الضخمة واسعة الانتشار ، نتيجة لتضارب مصالح هذه المؤسسات وتنافسها للسيطرة على السوق انتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات سواء في مجال الشراء والتعاقد أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال والنقابات العمالية . لقد امتدت ظاهرة التفاوض إلى مجالات داخل نفس المؤسسة مع الإدارات الأخرى.

تطور مهارات التفاوض

نشأ علم التفاوض عبر التاريخ ،وجد في الكثير من النصوص التاريخيه المختلفه ، كما أن التاريخ الإسلامي يزخر بالأدله القرآنيه والشواهد القصصيه التي تتحدث عن التفاوض ، فالتفاوض كأداه حوار تمثل جوهر الرساله الإسلاميه والقرآن الكريم.

تطور علم التفاوض عبر مختلف العصور وصولاً إلى العصر الحالي حيث يوجد العديد من الأنشطه البشريه و اتصالات البشر بعضهم ببعض سواء كان إعلامى او تكنولوجي عن طريق الوسائل الحديثه مثل شبكه الانترنت الدولية، لغة التفاوض هي السبيل لتحقيق النجاح في معايشة الآخر مع تعدد الثقافات و الألوان و الأديان و أنماط الحياه بمختلف أنواعها.

ما هو التفاوض Negotiation ؟

التفاوض هو عمليه تخاطب و الاتصالات التي تحدث بشكل مستمر بين جبهتين وذلك من أجل الوصول الى اتفاق يفي بمصالح كلا الطرفين بسبب وجود اتفاق او اختلاف في المصالح المشتركه.

مراحل التفاوض

هناك خمس مراحل تمر بها عمليه التفاوض

1. **مرحلة الاستكشاف**

في هذه المرحله تحاول الأطراف تكوين نوع من الفهم لمتطلبات كل منها من الآخر لتصل الى نوع من الإحساس المشترك بنوع الاتفاق الذي يمكنهم التوصل اليه ، يحاول كل طرف أن يظهر اتجاهه ، تبدأ ملامح الصفقه المتوقعه في الظهور وإدراك القضايا التي ينبغي الاستقرار عليها اثناء مرحله المساومه .

2. **مرحلة تقديم العروض والمقترحات**

في هذه المرحله يقوم أحد الأطراف او كليهما معاً بتقديم عروضه ومقترحاته بالنسبه لكل قضيه من القضايا في الصفقه .

3. **مرحلة المساومة**

في هذه المرحلة كل فريق يفاوض الفريق الاخر من اجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه .

4. التوصل الى اتفاق او تسوية

في هذه المرحلة يدرك فيها كل طرف ان الاتفاق بينهما قد اصبح في متناول اليد . تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة او الوصول الى اتفاق او تسوية.

5. مرحلة اقرار الاتفاق

في هذه المرحلة يتم اقرار لاتفاق بشكل المكتوب عاده وفي بعض الاحيان يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية .

مفهوم التفاوض

موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمه وتكييف وجهات النظر و استخدام كافة أساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة او الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين او الامتناع عن عمل في إطار علاقة الارتباط بين اطراف العمليه التفاوضيه تجاه أنفسهم او تجاه الغير.

ما هو التفاوض ؟ هو سلوك طبيعي يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عمليه التخاطب والاتصالات المستمره بين جبهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهميه علم التفاوض من زاويتين اساسيتين :

الاولى: ضرورته

تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقه التفاوضية القائمة بين اطرافه فيما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشانها وتلك هي الزاوية الأولى .

الثانيه حتميته :

نجد ان علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج او المنقذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجه القضية التفاوضية والوصول الى حل لمشكلة المتنازع بشأنها.

لماذا التفاوض ؟

يحدث التفاوض لأحد سببين :

ا) للوصول إلى شيء جديد لا يمكن لأحد من الطرفين القيام به بمفرده.

2) لحل مشكلة أو قضية هناك خلاف عليها بين الطرفين.

3) ليس هناك طريق أسرع من التفاوض في الوصول إلى ما ترنو إليه.

4) إذا لم تتفاوض فانك ستحصل فقط على الذي يريده لك الطرف الآخر أن تحصل عليه . أو الذي يقررونه لك.

5) في الحياة اليومية كل شخص يتفاوض من أجل كل شيء.

6) يمكنك أن تمرر أي شيء تريده عن طريق المفاوضات.

7) كلنا على حق وحاجاتنا مختلفة ، إذاً لا بد من المفاوضات لتقريب وجهات النظر.

ولأن الناس يمكن أن يتفاوضوا حول العديد من الأشياء المختلفة لذا يعد من الضروري لأي فرد يتعامل مع الآخرين من الناس تفهم العمليات الأساسية للمفاوضات.

أنواع التفاوض وأساليبه

نشأ التفاوض من أجل تفادي تضارب المصالح ،و وضع حدود لأطماع النفس البشريه وترسيخ قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات بين الناس، بحيث يتعايش الجميع في سلام بقدر ما يستطيعون . الصراع المستمر لا يحقق طموحات أي طرف مهما كانت قوته لأن موازين القوى في حالة تقلب مستمر لهذا فإن التعاون هو أفضل الصيغ من أجل حياه مستقرة ، ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

وتختلف أنواع العلاقات بين البشر ، فهناك علاقات تتم على مستوى الدول حيث تتضارب المصالح وتزداد الطموحات ، وتتشابك العلاقات ، التي تتطلب اطاراً مرسوماً وتقاليد عريقه لفض الاشتباكات والمنازعات ،ولا يتم ذلك إلا بالتفاوض بين الدول لوضع أسس العلاقات ، وطرائق تبادل المنافع و أساليب

تخفيف التوتر و ،تتخطى هذه العلاقات ميدان السياسه الى الميادين الاقتصادية و القانونيةو الاجتماعية و التربوية والثقافية.

في ظل تقدم وسائل الاتصال اصبحت هناك علاقات واسعه بين الشركات والمؤسسات من مختلف دول العالم حيث تتنوع مناطق الانتاج والتسويق ، وتتداخل العلاقات، التي قد يكون أحد اطرافها دولة من الدول .

تتنوع أساليب وأنواع التفاوض تنوعاً كبيراً أهم هذه الأنواع

1. **التفاوض من اجل اتفاقية او عقود قائمة :**

في مثل هذا النوع من التفاوض ينتهج الطرفان اسلوب المصلحة المشتركة او ما يعرف بمباراة(اكسب ودع غيرك يكسب) WIN-WIN حيث يعمل الطرفان جاهدان من أجل الوصول الى صيغه اتفاق يتحقق من خلالها مصالحهما من دون ان يكون القصد الاضرار بالطرف الاخر ، و هذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي و يزيد عمق التعاون و العلاقات القائمه بينهما.

2. **التفاوض لتغيير وضع ما لصالح احد الاطراف**

يطلق على هذا النوع من التفاوض عبارة (اكسب ودع غيرك يخسر) Win – Lose ، وهو غالباً ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين ، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض ، أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر لذلك يكون عرضة للتغير في حالة تقلب موازين القوى ، ويحاول كل طرف انهاك الطرف الآخر ، واستنزاف وقته وجهده وتشويهه ، ومحاولة إحكام السيطرة عليه.

3. **التفاوض الاستكشافي**

هذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا ، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

4. **التفاوض التسكيني**

يهدف إلى خفض مستويات الصراع ، في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول . وهو يعتمد على عامل الزمن الذي قدد يكون له الحسم في بعض الحالات.

5. **تفاوض التأثير في طرف ثالث**

النوع من التفاوض إلى التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غيرأن يكون الاتصال به مباشراً.

6. تفاوض الوسيط

ينتشر هذا النوع اليوم في ميادين الاقتصاد والسياسة ، إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث ليكون حكماً بينهما ، وعلى الرغم من أن هذا النوع من التفاوض له فوائده ولك احتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع يضعف النتائج المترتبة على مثل هذا التفاوض.

7. التفاوض الابتكارية

المقصود به ايجاد علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة.

8. مفاوضات التأثيرات الجانبية

المقصود بها التأثيرات المهمة للتفاوض ، والتي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية ، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للتفاوض ، كالحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة واستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

طبقاً لأنواع التفاوض ، فإن هناك العديد من الأساليب :

- التفاوض الدبلوماسي.
- التفاوض الاقتصادي.
- التفاوض التجاري.
- التفاوض في العلاقات الصناعية والإدارية (العلاقات العامة).
- التفاوض في الإدارة العامة.
- التفاوض بين الحاكمين والمحكومين (الإعلام والاستعلام).

يحتاج كل أسلوب من هذه الأساليب إلى وقفة قصيرة ، من أجل مزيد من فهم طبيعته ، وما يتطلبه من مهارات.

أولاً : التفاوض الدبلوماسي والسياسي

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتي السلم والحرب ، ففي حالة السلم تسعى الدولة إلى تأكيد علاقتها مع غيرها من الدول ، من أجل تحقيق مصالحها سواء من خلال التبادل الاقتصادي ، والتعاون لدرء مخاطر أطراف أخرى ، وإقامة علاقات ثقافية ، وغيرها من أنواع العلاقات ، التي تضمن استمرار التعاون ، أما في حالة الحرب ، فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها ، والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائه ، تراعي مصالح الطرفين.

ثانياً : التفاوض الاقتصادي:

المفاوضات المتعلقة بالشأن الاقتصادي تجري على مستوى الدول ، ومن الموضوعات التي تطرح في مثل هذه الحالة ، ما يتعلق بالاستيراد والتصدير ، وقضايا الترانزيت وحرية المرور وحق العمل والإقامة ، وتنشيط السياحة ، ودعم التبادل الزراعي والصناعي ، وقد تجري المفاوضات على مستوى البعثات الدولية ، أو من خلال الوزارات المتخصصة في البلدين ، كل فريق يأخذ من حكومته التعليمات الواضحة ، والخطوط العريضة الكبرى لسياسة دولته والتفويض اللازم حسب دستور كل من الدولتبن المتفاوضتين.

ثالثاً : التفاوض التجاري :

تتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة ، برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد ، كتجار أو وكلاء للشركات والمؤسسات التجارية ، وفي جميع حالات البيع والشراء ، نتناول المفاوضات الأمور التالية :

- نوع السلعة وأوصافها.
- العرض والطلب والسعر.
- الكمية المطلوبة والنوعية.
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.
- مدة التسليم والتأمين ومخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر.
- تحديد المرجح الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد.

يتطلب التفاوض التجاري استخدام استراتيجيات للتأثير والاقناع ومن أهمها :

1. **الاستراتيجية الابتكارية**

هي الاستراتيجية ، التي تستخدمها شركة أو طرف ما ، يسعى إلى ايجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور ، في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها ، التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور ، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة أفضل مما يفعله المنافسون.

2. **استراتيجية التحصين**

هي الاستراتيجية التي توظفها الشركة أو المنشأة ، بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها للمحافظة على العملاء ، الذين يستخدمون منتجات الشركة أو خدماتها للحفاظ على هيكل الأسعار ، الت توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك ، من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة.

3. **استراتيجية المواجهة :**

هي تلك الاستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى.

4. استراتيجية الاستفزاز

وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الاستراتيجية ، بهدف التأثير في امكانيات المنافسين ، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم ، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين ، أو دفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة الإعلامية ، للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب منتجاتهم للسوق ، وهذه الاستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ، ولا سيما إذا كانت الامكانات المادية والترويجية للشركة أو المؤسسة المستهدفة ، ليست لها قدرات ابتكارية وانتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجمهور في الأسواق ، وطريقة الإعلان عن منتج شركة ما من خلال مقارنته بمنتج مثيل له ، بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة كوكاكولا لشركة بيبسي مثلاً أو العكس ، جهاراً نهاراً ، وهذا من الأمور الشائعة في التنافس بين الشركات العالمية.

الوحدة الثانية : مهارات إدارية : ما هو التفاوض

- تعريف التفاوض.
- التعريف العملي للتفاوض.
- عناصر التفاوض.
- شروط التفاوض.
- من يقوم بالتفاوض.
- أنواع المفاوضين.
- المأزق التفاوضي.
- خصائص عملية التفاوض.
- نصائح حول التفاوض

تعريف التفاوض :

التفاوض هو نوع من الحوار والاقتراحات المتبادلة بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم ، وفي نفس الوقت تحقيق الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.

التعريف العملي للتفاوض :

التفاوض عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة في التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يحقق لهم مصلحة مشتركة وهي عملية تمتد من الإعداد للمفاوضات مروراً بالمفاوضات ذاتها وانتهاء بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشتركة في المفاوضات.

عناصر التفاوض الرئيسية :

للتفاوض عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي :

أولاً الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً ، أي حركياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثراً ، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر للموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية ، وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي:

1. **الترابط :**

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها ، أي أن يصبح الموقف التفاوضي مترابط وأن يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2. **التركيب :**

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. **إمكانية التعرف والتمييز :**

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس ، أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. **الاتساع المكاني والزماني:**

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها ، والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5. **التعقيد** :

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل ، والعديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. **الغموض** :

ويطلق البعض على هذا الموقف "الشك" حيث يجب أن تحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي ، خاصة وأن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وآراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً : أطراف التفاوض :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة ، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة ، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض ، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً : القضية التفاوضية :

التفاوض لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة ، أو قضية شخصية خاصة ، وقد تكون قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية .. إلخ.

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من مراحل التفاوض ، والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً : الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات ، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة ، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي ، إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي :

1- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

2- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به "الأطراف" بين أطراف التفاوض.

3- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

شروط التفاوض:

تعتمد شروط التفاوض على عدة نقاط رئيسية نوجزها فيما يلي :

أولاً : القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض ، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه ، فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانياً: المعلومات التفاوضية :

وهي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة التالية :

- من نحن؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟

- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- وإذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ؟ وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

ثالثا : القدرة التفاوضية :

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ، ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي :

1. الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
2. تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس من بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي والميول والرغبات.
3. تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
4. المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
5. توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً : الرغبة المشتركة :

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حل له.

خامساً : المناخ المحيط :

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما :

1. القضية التفاوضية ذاتها :

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة ، وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية.

2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف ، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوض بالمعنى السليم ، بل سيكون هناك استسلام وتسليم وإجحاف بأحد الأطراف ، الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه ، أو للتدليل عليه ، أو رفض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه ، والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

من يقوم بعملية التفاوض؟

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد وكذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين ، والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :

- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض.
- حسن اختيار قائد الفريق.
- يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق.

تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض :

في مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي :

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض.
- يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة.
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً.
- التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض : حيث أنه لا بد من التنسيق بي أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل أو تضارب أو ازدواج فيما بينهم.

- التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض : يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المعتدلين ، وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.

أنماط المفاوضين

التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال.

<u>جزء اتصالي معرفي</u>

- خذ من كلامه وأكمل الحديث
- لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية.
- الإنصات له باهتمام
- التحلي بالابتسام.
- لا تظهر له جهله ببعض الأمور.
- كسب ود الطرف الآخر.

1. **المفاوض الواقع :**

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت ، الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع ، عدم الدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي.

2. **النمط المقاتل :**

يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ، ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهم يريدون أن يكونوا هم الفائزين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال) ، عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم أي تنازلات.

3. **المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون :**

يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه . ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس. يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط ، فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قراراً تحت الضغط أياً كان .

وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً ، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع ، أي جميع الأطراف المتفاوضة. وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع ولكنهم قادرون على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد ، وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف.

وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسه نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه . وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وتشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية ، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجومهم عن اتخاذ القرار.

4. **النمط التحليلي :**

لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء ، فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يتخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات ، بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره.

هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة ، وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي نفسك الفرصة للإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

5. **النمط الهجومي :**

يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات.

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي :

- المقاتل : أنا ومن بعدي الطوفان.
- الواقعي : لا مانع من أن تربح.

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب :

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون)
- من حيث فهمه للكلام (تحليلي – إجمالي).

المأزق التفاوضي :

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أياً كانت هذه الآلية ، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض ، أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق ، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية ، أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق ، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيتها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحله النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضين أكثر مرونة . أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فلا داعي لاستمرارها.

أحياناً يصل المفاوض لنقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطراً للمواصلة لأسباب عديدة ، أحياناً يجد نفسه المفاوض مضطراً للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً ، فإن الحل أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من اتمام الاتفاق أو إلغائه ، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

خصائص عملية التفاوض :

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض أداة يتم اللجوء إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها.
- التفاوض عملية إجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها.
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد ، وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضاً من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي :
  - لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً.
  - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضاً وعمومية.
  - كفاءة الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل.
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- مهاراتا التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي أو العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأنشطة والمؤسسات.

نصائح حول التفاوض :

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان .

- إعطاء الطرف الآخر الانطباع بالحرص على المصالح المشتركة.
- التمتع بآداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر.
- عدم التدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- البدء بالموضوعات التي تم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتباع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- أن يكون الحديث مركزاً , والتمتع بالثقة والصدق أثناء الحديث.
- الوصول إلى حل وسط عند عدم استطاعة تحقيق الأهداف.

الوحدة الثالثة : التخطيط لعملية التفاوض

- التخطيط من أجل الصراع
- التخطيط من أجل التعاون.
- خطوات التفاوض.
- نموذج لهيكل تخطيطي.
- أشهر استراتيجيات التفاوض.
- الأمور الرئيسية المهمة في خطة التفاوض.
- المناخ التفاوضي.
- الإعداد الجيد للتفاوض.
- تكتيكات في عملية التفاوض.
- عناصر التكتيكات.

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

الاستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك ، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، عادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى ، أي أن الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

أما مفهوم التكتيك فيشير إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

مدخلات التفاوض ← عمليات التفاوض ← مخرجات التفاوض

مدخلات التفاوض	عمليات التفاوض
مفاوضون	تحليل المواقف التفاوضية
معلومات	تحديد أهداف واستراتيجيات وتكتيكات التفاوض
أدوات	مقابلة استكشافية
تكنولوجيا	المناقشة
مكان التفاوض	رقابة عكسية لنتائج التفاوض
	نظام التفاوض

التخطيط لعملية التفاوض

طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج المخطط لعملية التفاوض الذي بالتالي يؤثر على اختيار الاستراتيجية.

أهم أنواع التخطيط المستخدمة في التفاوض :

1. **التخطيط من أجل الصراع :**

يوجد تعارض في المصالح بين أطراف التفاوض ، يرى طرف أنه يجب أن يحقق مكاسب بقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ويستخدم أساليب التمويه والخداع بهدف عدم إظهار الدوافع الحقيقية له فيقوم باستنزاف موراد الطرف الآخر عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في أمور فرعية ، يطرح المبادرات على أساس مصلحته وتشتيت تركيز الطرف الآخر.

2. **التخطيط من أجل التعاون :**

يوجد بين أطراف التفاوض مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض.

خطوات التفاوض :

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها وهي تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقييم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. إن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم االحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة ، العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها.

الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

يتم تحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ، مرتكزاتها الثابتة ، تحديد كل طرف من أطراف القضية الذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

يتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف النوايا واتجاهات هذا الطرف ، تحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية لتحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الإرتكاز في التعامل ثم توسيع نقاط الإتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً. وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الإلتقاء ونقاط الإختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الإلتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد، ومن ثم يقوم بالإبتعاد عن أشد نقاط الإختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والإعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض :

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض .

في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين إنطباع مبدئي عنه وإكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض :

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسر خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا .

الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

إختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

إختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية :

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامي.
- الضغط النفسي.

تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والإنتقاء التفضيلي منها.

إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة الخامسة : الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه :

لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الإهتمام بكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها إعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة إختيار الألفاظ والتعبيرات بحيث لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي.

تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

- يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الأجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وانما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض و شخصية الخصم وأهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن أهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف ، الاستجابة للتغيرات الطارئة ، التجاوب مع حركة الخصم ، استثمار الفرص السانحة ، المرونة في تحديد الموقف.

أشهر مناهج واستراتيجيات التفاوض

هناك مناهج واستراتيجيات شهيرة للتفاوض على مستوى العالم يمكن ايجازها فيما يلي :

أولاً : استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة :

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة جميع الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. **استراتيجية التكامل :**

تعمل هذه الاستراتيجية على تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً ، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

2. **استراتيجية تطوير التعاون الحالي:**

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الآتي :

أ. **توسيع مجالات التعاون** : وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

ب. **الارتقاء بدرجة التعاون** : وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المرحلة الآتية.

- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
- مرحلة الاتفاق في الرأي لقضاء المصالح.
- مرحلة العمل على تنفيذ الاتفاق أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- مرحلة اقتسام عائده أو دخل المشروعات المشتركة أو مرحلة تنفيذ واستثمار عائدات المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة ، والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين أطراف تجمعهم مصلحة ما.

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما و تعدد وسائله وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما

. وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

ا. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة.أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

ب. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا : استراتيجيات منهج الصراع

يمكن إيجاز أشهر استراتيجيات منهج الصراع في الإستراتيجيات الآتية :

الإستراتيجية الأولى : الإنهاك

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر.

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون الوصول إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

أ. التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها

ب. التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق عليها أو جار الاتفاق عليها.

ج. التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

د. التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

ه. التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات يمكن تقسيمه إلى عناصر و أفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة :

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

أ. إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع من موضوعات التفاوض.

ب. وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر :

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة فضلاً عما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس إلى مائدة المفاوضات وينشغل بها.

الإستراتيجية الثالثة :إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

و بناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة فريق التفاوض للطرف الآخر ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها.

الإستراتيجية الثالثة :استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة أو مبادرة ذهنية ذكية بين طرفين لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

ا. التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها. ومن ثم فإن عليه السير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل السيطرة عليه فيه.

ب. القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

ج. الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الإستراتيجية الرابعة :استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهددنا والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها ، وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكاناته ، وفي الوقت نفسه جعله ينحصر تدريجياُ عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلا أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريداً لكل المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع ، ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية في فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة :إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

الأول :صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ هذه الإستراتيجية :

هناك عدة إجراءات لتنفيذ هذه الإستراتيجية منها ما يلي :

1. **التسويف أو الصمت المؤقت :**

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت في التفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله، والمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الآخر لا يتوقف عن طلب البديل.

2. **المفاجأة :**

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعاً في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

3. **الأمر الواقع:**

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

ا. أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

ب. أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع.

4. **الانسحاب الهادئ:**

وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن انقاذه.

5. **الانسحاب الظاهري:**

وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه

6. **الكر والفر أو التحول:**

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الامام إلى الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

7. **التقييد :**

وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض.

8. **تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):**

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

9. ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية.

10. مفترق الطرق:

أي ان يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشى مع الطرف الآخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.

11. التدرج أو الخطوة بخطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي ، وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو أن تكون خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد بينهم ثقة على الإطلاق.

استراتيجيات التفاوض المعاصرة

يقصد باستراتيجيات التفاوض المعاصرة السلوكيات والأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها أثناء التفاوض مع الطرف الآخر. يمكن استخدام استراتيجية واحدة أو أكثر من استراتيجية حديثة إذا لزم الأمر وبالطبع ذلك سيرجع إلى جو المفاوضات والنتائج المرجوة منها وما وصلت إليه من نقاط اتفاق أو نقاط خلاف مع الطرف الآخر.

ويمكن إيجاز أشهر استراتيجيات التفاوض المعاصرة في الاستراتيجيات الآتية :

الاستراتيجية الابتكارية :

وهذه الإستراتيجية قائمة أساساً على وجود عنصر جذب يستخدمه فريق لجذب الفريق الآخر إليه ، ومن ثم الحصول على أكبر قدر من المكاسب نتيجة وجود عنصر الجذب هذا . وفي المجالات التجارية تستخدمه الشركات لإيجاد علاقات طيبة بينها وبين العملاء في محاولة لاستقطابهم ، وهذا الأسلوب على المستوى الأسري يستخدمه الزوج دائماً مع زوجته في صورة هدايا وتعاملات إنسانية راقية من أجل أن يحصل على علاقة إنسانية متميزة معها ويستخدمه الأب مع أولاده في صورة حوافز مستقبلية إذا ما تفوقوا في دراستهم بل وتستخدمه أيضاً البنوك مع عملائها المتعثرين في صورة جدوله للديون أو إسقاط أجزاء منها.

استراتيجية الاحتفاظ :

وهي استراتيجية تهدف للاحتفاظ بالعلاقة الطيبة مع الطرف الآخر حتى لو وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود وهذه الاستراتيجية تبدو واضحة جداً في التعاملات الأسرية والتي لا ينبغي فيها لطرف أن يخسر الآخر وعلى المستوى التجاري تمارسه الشركات للاحتفاظ بعملائها وفيها يتم ابتكار حلول بديلة دائمة عند الوصول بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

استراتيجية المواجهة :

وهي استراتيجية يتم استخدامها للتصدي للشائعات والآراء الهدامة أو المعاكسة وفيها تتم مواجهة الطرف الآخر بحسم وبشفافية وصراحة مطلقة.

استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة :

يتم استخدام هذه الاستراتيجية كوسيلة من وسائل الضغط على الطرف الآخر أثناء التفاوض، وهذه الاستراتيجية يجب استخدامها بحرص شديد وبعد أن تتأكد من أنه يمكنك من خلال هذه الاستراتيجية أن تحصل على شيء ما من المكاسب والتي لا يمكن الحصول عليها إلا باستخدام هذه الاستراتيجية.

استراتيجية النوعية المتميزة :

وهذه الاستراتيجية يتم اللجوء إليها في محاولة لكسب الطرف الآخر وجذبه عن طريق تقديم نوعية متميزة من الفكر أو المنتج أو التطور أمام الطرف الآخر.

الأمور الرئيسية المهمة في عملية التفاوض

- امتلاك أطراف التفاوض السلطة والصلاحية للدخول للتفاوض.
- الإعداد السابق لعملية التفاوض.
- تحليل الأهداف والتعاون وتقدير حاجة المفاوض الآخر.
- وضع خطة بالأهداف التي يصبو للوصول إليها في التفاوض مع الطرف الآخر.
- عدم المساومة على الأهداف الأساسية أو الانشغال بالأهداف الفرعية.
- التعامل من موقع القوة.
- مراقبة ردود الأفعال لدى الخصم ، للاستفادة منها في موضوعات أخرى في التفاوض.
- اعتماد أسلوب التأجيل في حالة وجود شك حول الموضوعات المقترحة من الخصم للتفاوض عليها.

المناخ التفاوضي

المناخ التفاوضي المقصود به "الجو" أو البيئة التي سيتم التفاوض فيها ولكي تنجح عملية التفاوض لا بد وأن تتم في بيئة مناسبة لكل أفراد التفاوض . وتنطوي بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل في النهاية المناخ التفاوضي والذي يؤثر إلى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها ، فإذا كان هذا المناخ مواتياً عضوياً ونفسياً لكلا الطرفين فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض إيجابية في حين إذا كان هذا المناخ التفاوضي غير موات لأحد الطرفين أو لكليهما فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوضي سلبية ، ويمكن تحديد أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التي تشكل المناخ التفاوضي أو بيئة التفاوض فيما يلي :

أولاً: المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضي :.

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية والتي يمكن أن يكون كل متغير منها مناسبا بدرجة معينة لطرف معين، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر.

ثانيا: المتغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضي:.

ويمكن تقسيمهما الى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتى:

1. العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي.
2. العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضي

ويمكن تعريف العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي بأنها تلك المجموعة من المتغيرات التي تجعل بيئة المفاوضات مواتية بدرجة كبيرة لتحقيق نجاح وفعالية للعملية التفاوضية وبالتالي تزيد من احتمال إيجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض .

العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي :

ويمكن إيجاز أهم العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي فيما يلي :

1. حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضي ككل، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية.

2. الحرص على البحث والدراسة المستمرين للتعرف على أبعاد النزاع و الموضوع و القضية محل التفاوض، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة حتى يمكن التغلب على المشكلات التي قد تظهر في الأفق خلال و أثناء عملية التفاوض.

3. اشرا ك جميع الفرق المتفاوضة في البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التي تظهر خلال و أثناء المفاوضات بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاح المفاوضات ذاتها وذلك عن طريق العمل الجماعي والتخطيط الدقيق للمستقبل.

4. تطبيق المبادئ الأخلاقية للتفاوض من جانب الأطراف المتفاوضة مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة.

5. الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل بين كل أطراف التفاوض.

6. الإبداع والابتكار والتجديد وذلك من خلال الرغبة في التجربة والقدرة على تفه واستيعاب آراء الآخرين وردود أفعالهم والمرونة والتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضي :

يمكن القول إنه توجد عناصر ومقومات سلبية على المناخ التفاوضي وهي مجموعة من المتغيرات التي تجعل بيئة التفاوض غير مواتية بدرجة أقل وعلى نحو يفوق ممارسة العملية التفاوضية ، وبالتالي فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المفاوضات أو إلى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما ويمكن إيجاز هذه العناصر والمقومات فيما يلي :

أ. التقييم الخاطئ للأطراف الأخرى المتفاوضة وذلك نتيجة الاعتماد على أساليب غير مناسبة مثل اتهام الآخرين وتكوين آراء عن أشخاص وفقاً لمقارنتهم بأشخاص آخرين.

ب. فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة.

ج. تطبيق استراتيجيات وتكتيكات سلبية في التفاوض مثل استراتيجية الإنهاك أو استراتيجية التشتيت أو استراتيجية السيطرة أو استراتيجية التدمير الذاتي أو تكتيك قلب الحقائق أو تكتيك التشويه والتضليل.

د. تطبيق سياسة الحياد السلبي مثل : التسليم والاستسلام لكل ما يقوله الآخرون أو القيام بسياسة المراوغة أو الالتفاف.

ه. التعالي والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض مثل التباعد عن الآخرين وعدم الرغبة في سماع آرائهم.

و. التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية مثل التمسك بالرأي أو عقيدة معينة والثقة الكاملة في صحتها المطلقة وعدم الرغبة في مناقشتها والقيام بدور الموجه وليس الزميل مع الأطراف المتفاوضة الأخرى.

تكتيكات في عملية التفاوض

هناك تكتيكات للتفاوض يمكن إنجازها فيما يلي :

1. **التسويف أو الصمت المؤقت :**

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت في التفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله، والمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الآخر لا يتوقف عن طلب البديل.

2. **المفاجأة :**

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعاً في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

3. **الأمر الواقع:**

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

ا. أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

ب. أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع.

4. **الانسحاب الهادئ:**

وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن انقاذه.

5. **الانسحاب الظاهري:**

وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه

6. **الكر والفر أو التحول:**

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الامام إلى الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

7. **التقييد :**

وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض.

8. تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

9. ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية.

10. مفترق الطرق:

أي ان يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشى مع الطرف الآخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.

11. التدرج أو الخطوة بخطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي ، وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو أن تكون خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد بينهم ثقة على الإطلاق.

الوحدة الرابعة : أهمية علم التفاوض

- خطوات التفاوض.
- سياسات التفاوض.
- خصائص ومواصفات المفاوض المحترف.
- مبادئ التفاوض

خطوات التفاوض :

الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض عليها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم ، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

يتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لهذه العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين، ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقاُ مكتسباً.

تستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى :

- تغيير اتجاهات و آراء الطرف الآخر
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة معينة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين المواقفة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض :

هي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن لحل النزاع القائم أو الحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. يجب أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقية نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحيتهم للتفاوض
- وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

الخطوة الخامسة :بدء جلسات التفاوض الفعلية :

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل:
  - الوقت.
  - التكلفة.
  - الجهد.
  - عدم الوصول إلى نتيجة.
  - الضغط الإعلامي.
  - الضغط النفسي.
- تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والإنتقاء التفضيلي منها.
- إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة :الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه :

لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الإهتمام بكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها إعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة إختيار الألفاظ والتعبيرات بحيث لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي._

من أهم السياسات التفاوضية المتبعة :

1. **سياسة الاختراق**

وهي تستخدم في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع الطرف الآخر ، وهو في ذلك الحين كم مجهول وصندوق مغلق تحاول فض أسراره.

2. **سياسة التعميق :**

تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال الجلسات الأولى.

3. **سياسة التعتيم**

يطلق عليها أحيانا سياسة التهميش ، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية لا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق ، ونحاول الإيحاء للطرف الآخر بأن المعلومات التي يحصل أو حصل عليها هي عديمة القيمة.

4. **سياسة التوسيع والانتشار:**

التي تجعل جلساته ساخنة دائماً وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نقاط التفاوض.

5. **سياسة الحصار**

وتقوم هذه السياسة علىعدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة لأخرى قبل أن نفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية.

6. **سياسة إحداث التوتر**

ذلك من إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي ، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك.

7. **سياسة الاسترخاء:**

ويطلق عليها سياسة النفس الطويل وتقوم على التريث ويستخدم هنا عامل الزمن كعامل شديد الفعل.

8. **سياسة الهجوم**

تستخدم بعد حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا.

9. سياسة الدفاع

يتم ذلك باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واع متفتح ، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية.

10. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية

تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج ، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو شكلها النهائي ، وتعتمد على التحرك خطوة بخطوة من عنصر لعنصر.

11. سياسة الصفقة الواحدة :

ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل ، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

12. سياسة المواجهة الصريحة :

تستخدم هذه السياسة عندما تكون المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

سياسة الالتفاف والمراوغة

وكثيراً ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف :

المفاوض الجيد هو الذي يتمتع بالمواصفات التي تؤهله لذلك . هذه المواصفات مهارات ، يمكن إنجازها فيما يلي :

1. أن يحتفظ بهدوئه أثناء عملية التفاوض الاعتيادية ، بل وحتى في الحالات التي يتعرض فيها للضغط.
2. يمكنه التفكير بموجب مقتضيات المنطق والعقل حتى مع محاولة الطرف الآخر إثارة عواطفه.

3. يعتقد أن كل شيء فيما يخص قضية التفاوض قابل للتفاوض.

4. يعتقد أن كلا الطرفين المتفاوضين يستطيع أن يكسب في التفاوض في بعض النقاط : ما يعني استعداده لتقديم تنازلات معينة.

5. يستخدم – بشكل دائم ومركز – طريقة طرح أسئلة كثيرة ومثيرة ، للكشف عن المعلومات من الطرف الآخر ، ويحاول أن يفهم بهدوء و لا يقاطع.

6. يبدي استعداده للاستماع في المفاوضات مثلما يتكلم ، أو أكثر ؛ فيكون أذناً مصغية للطرف الآخر ، ويجهز نفسه لعملية الإنصات ، ويركز انتباهه على ما يقوله الطرف الآخر ، يحاول أن يفهم بهدوء ولا يقاطع.

7. لديه مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها من خلال الدراسة المكثفة.

8. يجهز بعناية لكل عملية تفاوض ؛ من خلال جمع المعلومات ، ودراسة الموضوع بشكل تفصيلي.

9. يمكنه استخدام تكتيكات التوقيت : للاستفادة بها في التفاوض.

10. يسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف ، ويطرح بدائل خلال التفاوض.

11. يعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول إلى اتفاق.

12. لا يتحدد بأسلوب واحد ، وإنما بالإمكان الإنتقال من أسلوب إلى آخر حسب مقتضيات الموقف التفاوضي.

13. المفاوض الجيد هو الذي يستخدم أساليب الإقناع ، مثل :

- الإقناع بالمغريات المادية إن توفرت.
- الإقناع بسرد قصة.
- الإقناع بالمقارنة والبدائل.
- الإقناع بالصورة الذهنية.
- الإقناع ببيان المزايا والعيوب.
- الإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم ، وبأسلوب المجاز.

وفي عملية التفاوض لا بد من الإعداد لمجموعة من الأمور المهمة ، وأهم هذه الأمور هي :

أولاً – التحضير للمفاوضات :

بدراسة القضية جيداً والتخطيط للتفاوض حولها ، ويتم هذا التحضير من خلال العناصر الآتية :

1. تحديد النقاط التي هي محل الخلاف بين المفاوض وبين الطرف الآخر الذي سيتفاوض معه ؛ إذ أن الدخول في المفاوضات بدون الإلمام بجوانب القضية بشكل مفصل علي حقيقتها ربما سيؤدي إلى الفشل أو الهزيمة.
2. معرفة أطراف التفاوض ، إذ أن عدم معرفة الطرف الآخر الذي سيفاوض سيجعل المفاوض في إحراج عند إجراء المفاوضات ، فقد يفاوض طرف واحد وقد يفاوض أكثر من طرف وكل طرف يمثل جهة لها مصالحها وأفكارها الخاصة بها.
3. معرفة رأي كل طرف على حدة ، وما هي نقاط الاتفاق مع كل رأي والأختلاف معه ؟ وما هي عناصر الاتفاق بينهم والاختلاف؟ وما مدى إمكانية التفاهم مع بعضهم ، وإن أدى ذلك لعدم التفاهم مع البعض الآخر؟
4. جمع المعلومات اللازمة عن الأشخاص أو الشخص الذي سيمثل كل جهة في المفاوضات ودراستها وتحليلها ، لأنه مهما كانت آراء وأفكار ومصالح الجهة ، فإن الاختلاف بين من يتولى تمثيل تلك الجهة والتفاوض باسمها وبين غيره من النواحي الشخصية سيؤثر ولا شك في سير المفاوضات.

وهذه الدراسة يجب أن تشمل الجوانب الشخصية المختلفة من النواحي التاريخية والسلوكية والفكرية والثقافية والخلقية والنفسية، وأي جوانب أخرى يُمكن أن تدرس في شخصية المفاوض، والذي سيكونُ أكثر معرفة وعلمًا بالآخر من المفاوضين هو الذي سينجح في الغالب في السيطرة على الآخر واحتوائه.

ثانيًا - وضع الخطة المناسبة للتَّفاوض:

بعد الانتهاء من التحضير للمفاوَضات ، من المفروض وضعُ خطة عمَلية لسَير المفاوضات، كما يجب أن تحتويَ الخُطَّة على مجموعة من العناصر؛ هي:

1- تحديد الأهداف من المفاوضات بشكلٍ واضح، وترتيب هذه الأهداف على درجات بين أقصى طُموح يسعى إليه، وأدنى حد يُمكن أن يقبل به.

2- توقع الأهداف التي يسعى الآخرون لتحقيقها من خلال المفاوضات، وما هو الحد الأدنى الذي يمكنهم القَبول به؟

3- إيجاد بدائلَ مقنعة ومقبولة لدى الطرَف الآخر لتقديمها له في حال عدم القبول بأهدافهم.

4- وضع الأساليب المناسبة للتأثير على الآخرين؛ لإقناعهم بقَبول ما يطمح له من أهداف، ومحاولة إقناعهم بأن تحقيق أهداف المفاوض إمَّا أن يخدم مصالحهم، أو على الأقل لا يؤدِّي للإضرار بها.

5- مراعاة الحرص على عدم استفزاز الطرف الآخر في الجوانب الشخصية أثناء المفاوضات.

6- كسبُ الأشخاص المفاوضين؛ تمهيدًا لكسب القضية والنجاح في المفاوضات.

7- التركيز والاهتمام بالأهداف والغاية، والتغاضي عن الشكليات والجزئيات والمواقف الاستعراضية والبيانات الإعلامية؛ ما لم يكن ذلك هدفًا في حد ذاته.

8- توقُّع الاحتمالات المختلفة أثناء التفاوض، وتجهيز الحلول المناسبة لها، والاحتفاظ بها إلى وقت الحاجة.

9- وضع الحلول الوسَط الممكنة والمقبولة من الطرفين عند تعذُّر التفاهم وقَبول أحد الطرفين بما يطمح إليه الآخر؛ شريطة ألا يَنزِل ذلك عن الحد الأدنى المقبول من الأهداف.

9. التدرُّب الكافي على تنفيذ الخطة الموضوعة قبل بَدْء المفاوضات.

ثالثًا - مباشرة العملية التفاوضية:

وتكون عملية التفاوض على مراحل؛ أهمها:

1- مرحلة الاستطلاع والتعرف على الفريق المفاوض، والاحتكاك به عن قُرب، والسير على الخطة الموضوعة وتعديلها حسب الموقف.

2- مرحلة المواجهة للمشكلة، والتباحث والحوار حولها، وهي أهم مراحل التفاوض، ينبغي في هذه المرحلة ترتيبُ الأفكار وحُسن الإصغاء للطرف الآخر، والصبرُ على ما قد يَبدُر من الآخرين من جَفاءٍ وخشونة وغِلظة، كذلك يَنبغي قَبول ما عند الآخَر من حق، والاعتراف بالخطأ إن حصَل، والرجوع عنه قدرَ المستطاع، ومراعاة مستوى وثقافة الشخص المخاطَب، وتنويع أساليب الحديث والعرض أثناء التفاوض، والاستفهام عمَّا قد يُشكِل من كلام الطرف الآخر قبل الإجابة، وخلال ذلك كلِّه النظر في إمكانية وجود نقطةٍ مشتركة، وربما نقاطٍ بين الطرفين، مهما كانت هذه النقاط صغيرة، والاستفادة منها للانطلاق نحو تفاهمٍ أكبر واتفاق

أعمق، قبل مرحلة اتخاذ القرار عند الاتفاق على أي شيء، أمَّا عند تأزُّم الموقف وعدم الوصول لحل، فينبغي توقُّف المفاوضات، وتأجيلُ البحث عن حل إلى وقت آخر.

3- مرحلة التقييم والدراسة لنتائج المفاوضات، والإعداد للجولات القادمة إن كان هناك جولات قادمة، أو السعي لتنفيذ ما اتُّفِق عليه.

4- التحضير للمفاوضات والتخطيطَ لها قد يتولاَّه فريقٌ متكامل غير مَن سيقوم بإجراء المفاوضات، وقد تقوم بالعملية كلِّها جهةٌ واحدة

مبادئ التفاوض

1. استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
2. عدم التفاوض إلا عند الاستعداد.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم التسرع في اتخاذ القرار وكسب وقت للتفكير.
5. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
6. الاستماع أكثر من التحدث.
7. ليست هناك صداقة دائمة ، لكن هناك مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الاحتفاظ بالأسرار
10. بناء القرار على الواقع والأحداث الحقيقية.
11. التفاوض من مركز قوة.
12. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به
13. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
14. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الإقتناع بالرأي الذي تتبناه.
15. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

16. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

17. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

18. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية .

الوحدة الخامسة : صفات المفاوض الناجح ومهاراته

- المهارات الأساسية لفن التفاوض.
- صفات المفاوض الناجح.
- الخصائص الموضعية.
- الخصائص الشخصية.
- سلوكيات المفاوض الفعال.
- البعد الثقافي في عملية التفاوض.
- أثر البعد الثقافي عملية التفاوض.
- عملية التفاوض عبر الثقافات المختلفة

المهارات الأساسية لفن التفاوض

هناك مهارات أساسية ينبغي على كل من إتقانها وذلك لاستخدامها إذا لزم الأمر ووقع أحدنا في موقف تفاوضي. ويمكن إيجاز المهارات الأساسية لفن التفاوض فيما يلي :

أولاً : أولى المهارات الأساسية لفن التفاوض : هي التخطيط للتفاوض والإعداد الجيد له وتحديد أهداف التفاوض ، حيث يعتبر التحديد الدقيق لأهداف من المتطلبات الأساسية للإعداد لعملية التفاوض وعلى هذا الأساس يجب علينا عند التفاوض تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومحددة وتجنب العمومية والغموض عند تحديد الأهداف.

ثانياً : ثاني هذه المهارات : هي الثقة بالنفس وعدم الخوف من السلطة أو المركز الذي يتمتع به الطرف الآخر.

ثالثاً : ثالث هذه المهارات : هي المعرفة التامة باستراتيجيات وأساليب التفاوض.

رابعاً : رابع هذه المهارات : هي التعمق في التفاوض بالنسبة لكل قضية تفاوضية والاستعداد التام للرد على أسئلة الطرف الآخر ودراسة جوانب القوة ونواحي الضعف فيه.

خامساً : خامس هذه المهارات : هي القدرة على إعادة التفاوض إذا قرر الطرف الآخر الانسحاب.

سادساً : سادس هذه المهارات: هي توافر المهارات الإنسانية الخاصة بالتعامل مع الآخرين مث القدرة على إقناع الآخرين والقدرة على التحليل قبل اتخاذ القرار والاتزان العطفي وعدم الانفعال السريع.

سابعاً : سابع هذه المهارات : النظرة الموضوعية للأمور وعدم التأثر بالجوانب العاطفية والذكاء واللباقة في الحديث مع الطرف الآخر ، والحرص الشديد ، والحذر عند الحديث مع الطرف الآخر ، والقدرة على التأثير في الآخرين والأمان والصدق في التعامل مع الآخرين ، وأخيراً القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

صفات المفاوض الجيد

- يفاوض من يملكون السلطة.
- يضع أهداف كبيرة.
- لا يركز على الأهداف قصيرة المدى.
- يكون هادئاً ولا يظهر ضعفه أمام الآخرين.

- لا يروج لنفسه ولكن يروج لأفكاره ، ويكون كما هو.
- لا يستعجل الأمور.
- يراعي مبدأ السرية ويحرص على عدم إفشاء ما لديه دفعة واحدة.
- لا يقبل العرض الأول.
- لا يحرج الأشخاص الآخرين.
- يحذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- لا يسرف في الضغط على الآخرين.
- يقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- لا يطل وقت الاجتماع.
- يقدم تنازلات بحذر.
- يتصل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.

ضوابط حسن الحوار والتفاوض :

- أن يسعى المتحاورون إلى ما يريدون إثباته بشكل مباشر ، وذلك باستبعاد الفرضيات الباطلة ، وقطع المدخلات الجانبية البعيدة عن لب الموضوع.
- إذا علم أن خصمه جاد في الحوار وصادق في طلب الحقيقة ، ولكن يجهل جوانب الموضوع فعليه أن يرافقه إلى جوانب بيانها ، كأن يقول له أظن أن بيانها في المصدر كذا فلنذهب ونرى.
- أن يكون المبادر بالحوار والمثير للتساؤلات متصفاً بامتلاكه أسلوباً حسناً ويتميز بمنهج منطقي يقود إلى النتيجة الضرورية للموضوع الذي اتخذه للحوار ، وأن يتميز بالصبر ، والقدرة على استعمال الألفاظ المهذبة ، وتجاوز هفوات خصمه.
- أن يكون الحوار يقصد الحصول على المعرفة لا غير ، فلو جاء بقصد التعالي أو الكبر أو العجب بالنفس أو التشهير بالآخرين أو للمغالطات ولإثبات القدرة العلمية أو يقصد التضليل أو الانتقاص من الآخرين أو أي قصد آخر غير الحقيقة موضوع الحوار ، فإنه يلغي الجانب الحسن فيه ويظهر بالقبح أمام الآخرين في الحوار.

- أن يرتب المحاور تساؤلاته في موضوع الحوار ، خطوة بخطوة ولا يعود لموضوع تم حسمه في الحوار من تلك الخطوات.
- إذا علم المبادر أن خصمه ضال ومضل في حواره أو انكشف له ذلك أثناء الحوار فعليه أن يسايره متظاهراً بعدم علمه به حتى يوصله إلى أوسع هوة في باطله فيركسه فيها بما لا رجعة له فيها.
- أن يكون عالماً قدر الإمكان بمسلمات خاصة وإذا كانت معلولة ، طالبة بتعليلها ، إذا كانت حقائق طالبة بإثبات نسبها في الواقع ، وإن كانت معايير طالبة بأفضليتها ، وإذا كانت قوانين طالبة بمواضع تطبيقها.

- أن يختار المحاور الموضوعات التي لديه فيها قدر من الاطلاع والسعة والإحاطة ، وأن يتجنب المواضيع التي لا اختصاص له فيها.
- أن يبدي المحاور ليناً ومدارة كبيرة لخصمه وأن يتحاشى الحدة والانفعال والغضب.

سلوكيات المفاوض الفعال :

1. الحكم السليم على الأمور والقدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية.
2. الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل.
3. الحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها.
4. القدرة على الاستماع بعقل متفتح.
5. امتلاك البصيرة للنظر في الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.
6. الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب.
7. الثقة بالنفس القائمة على المعرفة.
8. الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد).
9. الالتزام بالنزاهة والقدرة على ارضاء كافة الأطراف.

10. القدرة على التفاوض بفعالية مع الطرف الآخر وكسب ثقته.

شخصية الطرف الآخر

إن اكتشاف شخصية المفاوض الذي أمامك ليس بالشيء الميسور والهين على الإطلاق ، كما أنه ليس أيضاً بالشيء المستحيل تحقيقه ، ولكن المشكلة تكمن في أن اكتشاف الشخصية يحتاج إلى مثابرة وعدم اندفاع أو التسرع في الحكم، ولكن الوقت المتيسر خلال فترة التفاوض قد لا يكون كافياً أو مساعداً على اكتشاف شخصية المفاوض بدقة.

على كل فإن الإنطباع الأول يمكن أن يكون بداية حقيقية للتعرف على شخصية المفاوض ، هذا إذا كان شخصية سوية وطبيعية لا تلجأ إلى الخداع أو الظهور بمظهر غير حقيقي لها.

ويمكن القول إنه في الأحوال العادية يكون الإنطباع الأول أو اللقاء الأول دلالة واضحة على مدى وجود التآلف أو التنافر بينك وبين الطرف الآخر الذي تود اكتشاف شخصيته وهل هو شخصية اجتماعية تسعى قدر طاقتها للتوصل إلى حل مقبول أم أنه شخصية تؤثر العزلة والانطلاق ولا يهمها إلا الحصول على ما تريده من خلال التفاوض.

وهذا الانطباع له دلالته الأولية للحكم على الاستراتيجية التي يمكن استخدامها خلال عمليات التفاوض والبعد الثاني الذي يمكن الاعتماد عليه لمعرفة شخصية الطرف الآخر عن طريق المظهر الخارجي ، فالإنسان الذي يحسن اختيار ما يناسبه من ملابس يكون دائماً إنسان سليم الذوق ودقيقاً في الحكم على الأمور.

ويؤكد علماء الاجتماع أن ارتداء الملابس المناسبة والعناية بمظهر الإنسان دلالة على تمتعه بذوق عل كفيل بأن يخلق انطباعاً طيباً عنه ، والبعد الثالث الذي يمكن أن يكون مؤشراً للدلالة على شخصية الطرف الآخر الذي تقوم بالتفاوض معه هو مدى التجاوب الذهني والنفسي مع ما يتم طرحه من آراء ومقترحات حتى وإن كانت في غير صالحه وغير ملائمة له فإن هذا التجاوب يدل على الذكاء والقدرة على الاستيعاب ومحاولة اجتذاب الجانب الآخر للتعاون معه والفوز بثقته ، بينما المفاوض الذي يحاول دائماً إثبات قدراته الذهنية وتفوقه وتميزه عن الآخرين ، فهو يريد أن يبرهن على تفوقه لإحساسه بالنقص الداخلي في هذه الناحية ، ومن السهل خداع تلك الشخصية بأن تعطيه الإحساس بالفوز والانتصار دون أن يكون ذلك حقيقياً.

والبعد الرابع الذي يمكن أن يكون مؤشراً فعالاً لشخصية الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه " أفكاره – مشاعره – وعقليته" فمن خلال الأفكار والكلمات ونغمة الصوت يمكن الحكم بصفة مبدئية على حالته النفسية ومعرفة بعض أبعاد شخصيته ، فهناك نغمة الصوت الثابتة الدافئة التي تعبر عن شخصية متزنة تحاول الفوز بثقة الآخرين وحبهم والتوصل لحل مقبول موضوعياً ونفسياً.

ونبرة الصوت العالية تكشف أبعاد وجود نقص في الشخصية فالصوت يمكن أن يخلق انطباعاً مباشراً إما لصالح صاحبه أو ضده ولكنه وحده لا يكفي للحكم على شخصية الإنسان.

والبعد الخامس للحكم على شخصية الطرف الآخر الذي تتفاوض معه هو سلوكياته منذ بداية التفاوض وحتى نهايته والسلوك هو المفتاح الرئيسي للشخصية ، فإن كان سلوكاً سوياً دل على شخصية الإنسان وإن كان عنيفاً أو فظاً أو ملتوياً أو مخادعاً كان المرآة الصادقة لشخصية صاحب ذلك السلوك.

عقبات تعيق التفاوض

الطريق إلى مفاوضات ناجحة ليس دائماً مفروشاً بالورود بل إن هناك عقبات دائماً قد تعيق عمليات التفاوض ، فالهدف الأساسي من عملية التفاوض هو مشاركة كافة الأطراف المتنازعة لإيجاد الحلول المطروحة ، وهنا لا بد وأن تكون هذه الحلول مناسبة لكافة الأطراف المشاركة ، وهناك مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون إتمام العملية التفاوضية ، ويمكن إيجاز هذه المجموعة من المعوقات فيما يلي :

أولاً : عدم وجود تكافؤ نفسي بين أطراف التفاوض.

ثانياً : فقدان الثقة بين أطراف التفاوض نتيجة لسوء الفهم المتبادل أو لمواقف سابقة أو لاستخدام أسلوب المراوغة والالتفاف من أحد أطراف المفاوضات.

ثالثاً : تمسك أحد الأطراف برأيه وعدم الرغبة في مناقشة الطرف الآخر لهذا الرأي كشرط أساسي لإكمال التفاوض.

رابعاً : محاولة فرض السيطرة وإظهار القوة من جانب طرف على حساب الطرف الآخر.

خامساً : التمسك بمواقف معينة وعدم التنازل عنها من أحد الأطراف بدعوى أن التنازل عن هذه المواقف يعتبر بمثابة لي ذراع وهذا يؤدي إلى تشدد هذا الطرف ويقابله تشدد من الطرف الآخر وبالتالي يتوقف التفاوض.

ولكي يتغلب المفاوض على هذه المعوقات يجب أن يكون لديه استراتيجية واضحة ومضادة لعبور هذه المعوقات وأن يكون هدفه الأساسي هو الوصول إلى إتفاق يرضي عنه كلا الطرفين.

كي تنجح المفاوضات وتستمر

كي تستمر المفاوضات وتنجح ولا تعيقها العوائق ينبغي في حالة تعثر المفاوضات القيام بالآتي:

أولاً : الاستعانة بطرف آخر من خارج دائرة النزاع للضغط على الطرف المتشدد وتحريكه في اتجاه التفاوض بشرط أن يكون لهذا الطرف القدرة على إقناع الطرف المتشدد أو الضغط عليه لكي يشارك في المفاوضات بصورة إيجابية.

ثانياً : الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وإبداء حسن النوايا من الطرفين ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل من كافة أطراف التفاوض وذلك يتأتى من خلال استخدام أسلوب مغاير للأسلوب الذي تم استخدامه سابقاً وهذا يؤدي إلى تشجيع الطرف الآخر على المشاركة في المفاوضات والمساهمة في نجاحها.

ثالثاً : التمسك بمبدأ أن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ومحاولة إقناع كل طرف بوجهة نظره للطرف الآخر والمرونة من الطرفين والرغبة في السماع بصدق لرأي كل طرف.

رابعاً : إظهار التعاون والصدق في معاملة الطرف الآخر والإلمام والتفاهم المتبادل للمشكلات والوصول لحلول لها والتشجيع على المشاركة في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة والأخذ بهذه الحلول طالما كانت في صالح الطرفين.

خامساً : التأكد من أن الهدف من العملية التفاوضية هو الرغبة الصادقة من كل الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة وهذا لن يتأتى إلا بوجود بعض التنازلات من كل الأطراف وهذا في حد ذاته لا يعتبر لي ذراع ، بل هي أفضل صيغة للخروج بحلول مناسبة لكل الأطراف.

سادساً : أن تشعر كل الأطراف بقوتها ومقدرتها على التفاوض بدون أي ضغوط من الطرف الآخر.

سابعاً : الوضوح في النوايا وعدم تعمد الغموض قبل أو أثناء عملية التفاوض.

ثامناً : عدم شعور أحد الأطراف بأن الطرف الآخر متفوق عليه في أي مجال من المجالات لأن هذا الشعور يؤدي إلى فشل المفاوضات.

- **فن طرح الأسئلة :**

طرح الأسئلة في المفاوضات فن إنساني رفيع نوجزه في النقاط التالية :

1. المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعداً لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة لأن الأسئلة المباشرة كثيراً ما تحد وصفه الطليق للمعلومات التي تريده أن يدلي بها ، أنه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة تجعله يفهمها تعبيراً عن الاهتمام بما يقول.

2. المفاوض الناجح يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد ؛ لأن التجارب دلت على أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادراً على أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلاً.

3. المفاوض الناجح هو من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعض الحوار أحياناً عن موضوع التفاوض ، فيقدم سؤالاً أو اقتراحاً أو استفساراً يؤدي إلى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والمقترحات سلفاً والتي يمكن استخدامها لهذه الغاية ، وقد دلت التجارب على أن إعداد وشرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة.

4. المفاوض الناجح هو من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول على إجابة له ويركز على السؤال التالي ليستمع إلى جوابه ويحاول أن يفهم المعنى كاملاً لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لأن ذلك قد يقوده إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى .

5. المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في أقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفاً من النسيان وحتي يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق.

6. المفاوض الناجح الكفء هو من يحاول أن يحصر ما جري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمة للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شأن ذلك أن يقلل الأخطار وحسن تفهم الطرف الآخر كأن يقول للطرف الاخر " إذا كنت أفهم جيداً ، فانتم تعتقدون او قائلون بانكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح".

7. المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأي عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفة بأن يقول للطرف الآخر " لا اعرف جيداً ماذا أجيبك عم قلته فاذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها ولكن عندي شك بصحتها وإني أشعر بالوقت نفسة بالسرور والشك فهل من الممكن ان تساعدني للوصول إلي اليقين ... بينما المتفاوض العادي اذا حصل علي اقتراح متقدم وايجابي من الطرف الآخر يقبلة مع شكه في صحته<

والمفاوضات بين طرفين عبارة عن ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين أو كل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعتقد كل فريق أنه كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه.

8. المفاوض الجيد الكفؤ يرى أنه إذا وضع خمس حجج في كفته وكان أحدها ضعيفاً فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على موقفه وعلى حججه الأخرى القوية لذلك يعتمد على النوعية لا على الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته.

9. المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة إلى تخصصه التقني وشخصيته المحببه وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض.

البعد الثقافي في عملية التفاوض

تختلف النظرة إلى المفاوضات الفعالة من ثقافة إلى أخرى لاختلاف الصفات الشخصية للمفاوض . فبعض الشعوب يميلون إلى العاطفة في مفاوضاتهم وأخرى يميلون إلى الواقعية والمنطق وآخرين إلى الخيال.

عملية التفاوض عبر الثقافات المختلفة

1. **المفاوضات العسكرية والسياسية**

وتشمل مفاوضات تسوية الحروب والمفاوضات بين الحكومات ومفاوضات الاتفاقيات السياسية والحربية مثل اتفاقيات نزع السلاح بين الدول العظمى ، واتفاقيات الإنتاج الحربي المشترك بين أمريكا والدول الأوروبية واتفاقيات الإفراج عن الرهائن والأسرى.

2. **المفاوضات للمعاملات الاقتصادية**

ويشمل ذلك صوراً متعددة :

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم مثل فروع البنوك الأجنبية.
- مفاوضات الحصول على ترخيص بمزاولة نشاط معين.
- مفاوضات المشروعات المشتركة وتتضمن اشتراك كل من أعضاء وطنيين مع أعضاء أجانب في تأسيس المشروع.
- مفاوضات التمويل بالقروض أو بالمعونة.

3. **المفاوضات في مجال التعاون الثقافي والعلمي والتربوي :**

تتم المفاوضات لهذه الأغراض على مستوى الدول بين ممثلين من كل دولة على حدة من الأطراف المعنية أو على مستوى المؤسسات العلمية والثقافية مثل الجامعات ووزارات الثقافة والمعاهد العليا ومؤسسات البحوث والدراسات العلمية والعملية بشتى صورها.

الوحدة السادسة

المفاوضات الجماعية في مجال العمل

المفاوضات الجماعية في مجال العمل

المفاوضة الجماعية في مجال العمل وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم.

ويمكن تعريف المفاوضة الجماعية في مجال العمل بأنها هي الحوار والمناقشات التي تجري بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً : تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام .

ثانياً : التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة من جانب وزيادة وكفاءة العملية الإنتاجية من جانب آخر.

ثالثاً: تسوية المنازعات القائمة بين العمال وأصحاب الأعمال.

رابعاً : العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين في القضايا المتنازع عليها أو المختلف فيها.

خامساً : تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول إلى اتفاق عام مقبول بين أفراد التفاوض.

وبإيجاز يمكن القول بأن المفاوضة الجماعية في مجال العمل هي الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجبة وهما أصحاب الأعمال أو ممثلوهم والعمال أو ممثلوهم وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل في المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان.

ويمكن القول أيضاً بأن المفاوضة الجماعية في مجال العمل هي المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال – العمال) أو الذي يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات للوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف

أهمية المفاوضات الجماعية في مجال العمل

تعتبر المفاوضات الجماعية في مجال العمل هي العنصر الأساسي لحل الخلافات والمنازعات التي قد تنشأ في بيئة العمل حيث يتم طرح جميع الأمور المتعلقة بالمشاكل المتنازع حولها والمناقشة والحوار للوصول إلى حل يقبله أطراف النزاع.

وترجع أهمية المفاوضات الجماعية في مجال العمل إلى عدة أسباب نوجزها فيما يلي :

1. المفاوضات الجماعية نجاحها يؤدي إلى تعاون طرفا العمل (العمال وأصحاب الأعمال) لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة.

2. المفاوضات الجماعية تؤدي إلى حل المشاكل والمنازعات التي تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية وبالتالي فإن النتائج الناجمة عن هذه الحلول لا تترك أي آثار سلبية حيث أنها كانت بتراضي الطرفين عكس إذا ما تم الحل عن طريق المحاكم أو ما شابه ذلك فإن النتائج مهما كانت فإنها تترك آثاراً سلبية وتصبح العلاقة بين الطرفين مضطربة.

3. نظراً لمعرفة طرفي التنازع بالظروف المحيطة بمشاكلهم وبالتالي معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف يكون أسلوب التفاوض هنا هو النظام الأمثل.

4. الالتزام بالعقود والاتفاقيات الجماعية التي تنتج عن المفاوضة الجماعية يؤدي إلى حالة من الاستقرار والأمان للطرفين.

5. المفاوضات الجماعية تتيح لطرفي العملية الإنتاجية (العمال – أصحاب الأعمال) الفرصة لاختيار الزمان والمكان لمناقشة أي موضوعات طارئة تهم الطرفين وذلك حينما تستدعي الضرورة ذلك وهذه الميزة لا تتوفر في حالة وجود نزاعات وقضايا ومحاكم ولكنها تتوفر في حالة وجود اتفاق.

6. المفاوضات الجماعية إذا أحسن استخدامها وتوظيفها وشعر طرفي عملية التفاوض بأهميتها ومميزاتها سيكون لها مردوداً إيجابياً لصالح الطرفين بل ولصالح الاقتصاد القومي حيث أن طرفي العملية الإنتاجية (العمال – أصحاب الأعمال) سيكون هدفهم الأول هو تحسين الانتاج ورفع معدلاته وزيادة جودته وذلك من أجل المنافسة. وهذا يرجع إلى أن العلاقة بينهما واضحة وفي حالة وجود خلاف أو مشكلة يمكن حسمها من خلال مائدة المفاوضات بالطرق الودية حيث إن النوايا الحسنة تكون متوفرة بين الطرفين وكل طرف يحاول جاهداً أن يساهم في حل المشكلة عن طريق التفاوض وبالتالي فالكل يعمل من أجل إنجاح هذه المفاوضات.

مزايا المفاوضة الجماعية

حينما يقتنع طرفا العملية الإنتاجية (العمل – أصحاب الأعمال) بأهمية المفاوضة الجماعية لهما وإن الخاسر فيها فائز طالما كان ذلك من خلال مائدة المفاوضات ولصالح الإنتاج أولاً وأخيراً فإن ذلك يحقق مزايا عديدة للطرفين أهمها :

1. سرعة الوصول إلى حل المشكلة لتفهم الطرفين لأبعاد هذه المشكلة .
2. نتيجة لحل المشكلة بهذه السرعة فإن التكاليف تنخفض كثيرا للطرفين بالمقارنة لو تم الحل عن طريق المحاكم.
3. إستمرارية العلاقة الطيبة بين (أصحاب الأعمال – ممثلي العمال) حيث إن الحل جاء عن طريق مائدة المفاوضات أي (داخل المنشأة) وهذا يؤدي إلى مزيد من الترابط بينهما بعكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم فإن الفائز يكون منتظراً لرد الخاسر والخاسر يكون متحفزاً لكي يقضي على الفائز في أقرب فرصة.
4. في أحيان كثيرة تسفر المفاوضات الجماعية عن مزايا أفضل للعمال من التي أقرها القانون وذلك يرجع إلى لباقة ومهارة ممثلي العمال في عرض قضيتهم على أصحاب الأعمال وإقناعهم بها وبالتالي نجد أن بعض أصحاب الأعمال يتجاوبون مع ممثلي العمال وهذا في حد ذاته إحدى الثمرات الإيجابية للمفاوضة الجماعية ، ويكون هذا الإجراء حافزاً مباشراً للعمال على زيادة الإنتاجية وجودتها وبالتالي تحقيق أرباح جيدة للمنشأة تعود على صاحب العمل وعليهم في النهاية وهذا لن يأتي إلا بالتفاهم والوضوح والعلاقة الطيبة بين طرفي الإنتاج (العمال – أصحاب الأعمال)

دواعي وشروط المفاوضة الجماعية

هناك دواعي وشروط للمفاوضة الجماعية يمكن إيجازها فيما يلي:

1. وجود خلافات أو نزاعات على المصالح.
2. الشعور بالقلق أو الظلم أو عدم الأمان.

3. الاقتناع بأن المفاوضة ستقدم بعض الحلول للأطراف مما يبعث عن الراحة بدلاً من التوتر.
4. يشارك فيها الطرفان (ممثلون عن العمال –ممثلون عن أصحاب الأعمال) أو أكثر إذا لزم الأمر.
5. تفهم كل طرف لدور واحتياجات الطرف الآخر ليكون مستعداً لتبادل إختيار الحلول في محاولة للوصول إلى اتفاق.
6. وجود هدف مشترك لطرفي التفاوض بمعنى أن كليهما يحتاج للآخر ولا يستطيع تجاهل دوره أو تأثيره.
7. يجب أن يتوافر لكل طرف الشعور بمصالحه وأهدافه فالغرض من المفاوضة أن يحقق كل طرف شيئاً للجانب الذي يمثله من خلال مساعدة أو إذعان للطرف الآخر.
8. يجب أن يتوافر لدى الأطراف الحافز على التعاون بدلاً من المنافسة ، وذلك باستخدام أساليب متجانسة بدلاً من الأساليب التصادمية وأساليب أكثر مرونة بدلاً من أساليب العناد.

أشكال المفاوضات الجماعية

هناك أشكال عديدة للمفاوضات الجماعية نوجزها فيما يلي :

1. قد تضم الكثير من الأشخاص (فريق التفاوض من النقابة – فريق التفاوض من الإدارة).
2. قد تضم شخصين فقط (رئيس اللجنة النقابية – رئيس الشركة أو من يمثله)
3. قد تنتهي في جلسة واحدة وقد تكون عملية مستمرة.
4. قد تكون تقليداً رسمياً أو محادثات غير رسمية.
5. قد تكون محاولة للحفاظ على علاقة ما أو قد تقر التغير.

العقبات المشتركة التي تحول دون تحقيق المفاوضات الناجحة

هناك عقبات مشتركة قد تحول دون تحقيق المفاوضات الناجحة ويمكن إيجازها فيما يلي :

1. عندما لا يكون الإنفاق هو هدف الأطراف .
2. عدم وجود تكافؤ نسبي في ميزان القوى بين الأطراف.
3. عدم مسايرة المنطق في مواجهة الحقائق الموضوعية.

4. العلاقات السابقة السيئة بين الأطراف.
5. عندما يتعمد أحد الأطراف إيذاء أو تدمير الطرف الآخر.
6. عندما يكون أحد الأفراد غير قادر أو غير راغب في مسايرة المنطق.
7. فقد الثقة بين الأطراف نتيجة لمواقف سابقة بينهم.

خطوات الإعداد للمفاوضة الجماعية

التحضير والإعداد للمفاوضات الجماعية من الأمور الهامة جداً والتي تتطلب درجة عالية من الدقة في التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة بالإضافة إلى تحديد الموقف التفاوضي للأطراف تجاه القضايا التفاوضية.

وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الآخر للمفاوضات يفيد في معرفة نقاط الالتقاء والاتفاق لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها. والواقع العلمي يشير إلى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أم إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية. فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول في المفاوضات دون استعداد أو تخطيط مسبق يعيشون في وهم كبير حتى في حالة توصلهم إلى اتفاق وهذا الاتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الإستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض . وفي هذا العصر الذي نعيشه أصبح كل شيء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المتبعة والبقاء والفوز لمن يبذل جهداً أكبر في الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح.

والتجهيز للمفاوضات يتضمن الخطوات الآتية :

1. التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية.
2. تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات.
3. تحليل الموقف على الجانبين.
4. جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات ، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية، وموطن قوتهم ، ومواطن ضعفهم.
5. وضع وتحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتكتيكات المصاحبة لها.

6. اختيار وإعداد فريق التفاوض.

7. إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض.

8. إختيار لغة التفاوض.

9. إعداد سيناريوهات بديلة للمناقشة والحوار.

10. الإعداد للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات.

ويمكن بإيجاز إلقاء الضوء على كل مرحلة من المراحل السابقة كما يلي :

أولاً : التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية

التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومواطن الاختلاف ومواطن الاتفاق الأكثر احتمالاً لا يعطي لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هي :

ا. وضع قائمة بكل القضايا أو المجموعات.

ب. تصنيف هذه القضايا في مجموعات.

ت. ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر.

وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التي ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين ، وعلى سبيل المثال فإن المفاوضة الجماعية يمكن أن تتضمن القضايا التالية :

- العلاوات
- الترقيات
- العمل في أيام العطلة الرسمية
- الإجازات
- المعاشات .... إلخ
- زيادة الأجور
- الأرباح
- العمل الإضافي
- وسائل زيادة الإنتاجية.
- الخدمة الاجتماعية.

وبالتالي فإن المفاوضات غالباً ما تغطي أكثر من موضوع أو قضية وعلى ذلك فإنه يجب تصنيف هذه القضايا إلى مجموعات كل مجموعة على حدة وإعطاء كل مجموعة درجة من الأولوية طبقاً لأهميتها للطرفين وفي النهاية لا بد من ربط القضايا المطروحة بالعلاقة مع الطرف الآخر وأن يتم تحديد أهمية كل قضية بموضوعية عند النظر إليها بعيداً عن التحيز والمشاعر الذاتية.

ثانياً : تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة ، لإغذا كنا لا نعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئاً ، والأهداف أيضاً يجب تصنيفها أو تقسيمها على حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية واستراتيجية يتحتم تحقيقها ، وأخرى مرغوب تحقيقها ، وثالثة لا بد من تحقيقها ... إلخ ، وكذلك يجب تحديد الحد الأدنى النهائي للقبول بمعنى تحديد النقطة التي يجب أن تتوقف عندها دون تزحزح بالنسبةلكل هدف، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقاً للمستجدات التي تطرأ أثناء سير المفاوضات.

كذلك فإن تحديد النقطة التي يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية :

ا. يساعد على زيادة القدرة على التحرك بأمان.

ب. يؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية.

ت. يساعد على تحجيم والحد من التنازلات.

وفي النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود القبول لها مزاياها وفوائدها وخاصة إذا تم وضعها بشكل منطقي وبناء على معايير عادلة و بعيداً عن التعسف والمبالغة ، كما أن لها مخاطرها وسلبياتها التي قد تؤدي إلى الجمود والبعد عن المرونة التي تمثل عنصراً أساسياً في إستمرار ودفع عملية التفاوض في اتجاه المفاوضات.

ثالثاً : تحليل الوقت(على الجانبين)

على كل طرف من أطراف المفاوضات أن يحدد ماذا يريد أن يحقق خلال فترة المفاوضات من خلال الوقت المحدد المفاوضات وهذا يتطلب تحديد الأهداف والأولويات ودراسة وتحليل الظروف المحيطة ثم ينتقل إلى التركيز على الجانب الآخر والحصول على معلومات واضحة عنه يمكن من خلالها التخطيط للحصول على ما تريد.

رابعاً : جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة:

المفاوض الجيد هو الذي يحاول أثناء فترة الاستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التي تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والإستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها في إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالي يساهم في نجاح العملية التفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لعقد الاجتماع وأيضاً تحديد الزمان الذي يناسب كل الأطراف.

خامساً : وضع وتحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها.

الإستراتيجية التفاوضية هي الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات ، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة ، يتم الالتزام بها على المدى البعيد في كافة جوانب العملية التفاوضية ، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي التخطيط للتخطيط.

أما التكتيك : فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ التخطيط ، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالي فإنه عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً ، هو الإستراتيجية ، فمثلاً قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة (الإستراتيجية) ، ويلجأ المفاوض إلى تحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصاً على عدم تضييع الوقت والاستمرار في الجدل.

وهناك الكثير من استراتيجيات التفاوض أهمها ما يلي :

إستراتيجية المصلحة المشتركة ، إستراتيجية تطوير الحالة ، و إستراتيجية التكامل الأمامي والخلفي والأفقي ، و إستراتيجية الإنهاك ، و إستراتيجية التشتيت ، و إستراتيجية التحرك التدريجي ، و إستراتيجية الإنجاز السريع والخاطف ، و إستراتيجية تفادي النزاع ، و الإستراتيجية الهجومية و الدفاعية .

أيضاً هناك الكثيير من تكتيكات التفاوض أهمها الآتي :

تكتيك الصقر والحمامة ، وتكتيك الإعتراضات إلى موافقات و تكتيك التسويق ، وتكتيك المفاجأة ، وتكتيك الأمر الواقع ، تكتيك الكر والفر ، وتكتيك نهاية المطاف ، وتكتيك التراجع ، وتكتيك الخداع والتضليل ، وتكتيك كشف الحقائق كاملة ، وتكتيك منتصف الطريق، وتكتيك التغطية ، وتكتيك العشوائية (أنت وبختك) ، وتكتيك توثيق الكلام (كن جاهزا) ، وتكتيك إشتري بعض الوقت، وتكتيك كلب الإستعانة بوسيط، وتكتيك التهديد المباشر، وتكتيك التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط، وتكتيك الإلتفاف، وتكتيك المهادنة، وتكتيك المراوغة، وتكتيك الهدايا الرمزية، وتكتيك طلب استراحة، وتكتيك تحديد المواعيد النهائية، وتكتيك الخسارة القريبة

والمكسب البعيد، وتكتيك عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر، وتكتيك فرض الأمر الواقع، وتكتيك إجهاض المبادرات المقدمة، وتكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل. وبالتالي فإن نوعية الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي يعتمد عليها ويستخدمها المفاوض تعتبر أساساً في رسم صورة معينة عن هذا المفاوض وعن سلوكه وتعاملاته وأيضاً تحديد مدى مصداقيته من عدمه وبناءاً عليه يتحدد أسلوب التعامل معه.

سادساً : إختيار وإعداد فريق التفاوض

اختيار فريق التفاوض من النقاط الهامة جداً في العملية التفاوضية فنجاح المفاوضات يعتمد بصفة رئيسية على حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض لأن المفاوضة بطبيعتها تحتاج إلى مهارات وقدرات وخصائص خاصة قد لا تتوافر لدى الكثيرين و لا بد أن يتوفر في المفاوض الناجح عدداً من الخصائص والمواصفات أهمها الآتي :

خصائص المفاوض الناجح

خصائص عامة	خصائص شخصية
القدرة على التحليل	القدرة على التحمل ونضج الشخصية
معرفة سيكولوجية	الإدراك الشامل والمتكامل للموقف
معرفة إقتصادية	الذكاء والقدرة الإبداعية
معرفة قانونية	حسن وسرعة التصرف
معرفة لغوية	اللباقة والطلاقة اللفظية
معرفة قياسية	الذاكرة الفوتوغرافية
معرفة عامة	إجادة فن الإنصات

هذه أهم صفات وخصائص المفاوض الناجح ولكن هناك على الطرف الآخر توجد سمات وخصائص للطرف الآخر المتفاوض معهم وهي :

1. **المفاوض المتكيف**: . وهو شخصية تتسم بالمرونة ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحلول الوسط ولا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستثار إذا سارت الأمور على نحو مخالف لتوقعاته.

2. **المفاوض الجاحد**: وهو الشخص الذي يصر باستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذي توقعه و تعود هو عليه، ولا يكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة و طرق تفكيرها، يضطرب ويرتبك إذا تغير الموقف أمامه و إذا تغير أسلوبه الروتيني في الحياة.

3. . **المفاوض الإنفعالى:** وهو شخص سريع الاستثارة يصرخ كثيرا مثل الأطفال ويضحك بكثرة ويبدى الحب والغضب وكافة الانفعالات بشكل مبالغ فيه.

4. **المفاوض الهادئ:** وهو الشخص المتوازن الذي يبدى القليل من العلامات التي تكشف عن الاستثارة الانفعالية من أى نوع ويحتفظ بهدوئه ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب في المناقشة و مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية.

5. **المفاوض الأمين:** وهو شخص حي الضمير يعرف الواجب ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ولا يقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين، يحترم ممتلكات الغير ويعطى كل ذي حق حقه بل ويطالب بحقوق الغير ويساعدهم في الوصول إليها.

6. **المفاوض غير الأمين:-** وهو شخص عديم الضمير مجرد من المبادئ الأخلاقية لا يراعى كثيرا مبدأ الصواب والخطأ عندما تتدخل الاعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ويشكك في قدرات الغير وفيما يحوزونه من مواهب.

7. **المفاوض المتمسك بالتقاليد:-** وهو شخص محافظ ومتمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع وذلك بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها، ويعمل الشيء المألوف ويبدو حزينا إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين.

8. **المفاوض المتحرر:-** وهو شخص غير متمسك بالتقاليد ولا يبالي بالعرف ويسلك سلوكا مختلفا عن الآخرين ولا يضره أن يتبنىفكرة أخرى أو أن يفعول ذات الأفعال كالآخرين ذو اهتمامات واتجاهات و طرق الى حد ما غريبة السلوك ، وغالبا ما يتبع أسلوبه الخاص به والذي يختلف نسبيا عن الآخرين ويبدو غريبا عنهم.

9. **المفاوض الغيور:** وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يتسم سلوكه بالغيرة إذا كان هناك اهتمام من جانب الآخرين بغيره ويمكن أن يعتبر ذلك على أنه إهانة شخصية له ويطلب لنفسه أسوة بغيره مالا يستحقه.

10. **المفاوض غير الغيور:-** وهو شخص محب للغير حتى من هم أفضول منه، ولديه ميل إنساني نحو الجميع، لا يضيق صدره إذا حظى الغير باهتمام أكثر منه بل إنه قد يشارك في الثناء عليهم وتعديد إنجازاتهم والإشادة بمهاراتهم.

11. **المفواوض المهذب الحذر:** وهو الشخص الذي يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه في الصف بل إنه يمنحهم نصيباً أوفى مما يستحقون حتى ولو على حسابه الخاص وذلك احتراماً منه لمشاعرهم.

12. **المفاوض المتهور (الطائش):** وهو الشخص الذي لا يراعى ولا يحترم مشاعر الآخرين، إنه متغطرس وعنيد مع الآخرين ويصبح فظاً لا يطاق حين يخرج عن صوابه وذلك كنوع من التهديد للآخرين، حتى يتجنبوا ثورته ويستجيبوا لرغباته ومطالبه.

13. **المفاوض المستسلم:-** وهو الشخص المهمل الذي يفورط بسهولة في حقه ويتوقف عن إتمام أى عمل إذا صادفته عقبة ما ويعمل على نحو متقطع وغير منتظم يسهل تشتيت فكره وإبعاده عن هدفه الذي يسعى إليه مهما كان هذا الهدف أساسياً وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية و كليهما.

14. **المفاوض المثابر:** وهو الشخص الذي لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه رغم الصعوبات والعراقيل التي أمامه و الإغراءات التي تعرض عليوه قوى الإرادة، مجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية.

15. **المفاوض العا طفي:-** وهو شخص رقيق تسيره المشاعر، يميل الى الحدس والظن، ودود وعطوف وحساس، يراعى مشاعر الآخرين، لا يقوم بأعمال من شأنها ان تقلب عليه مشاعره .

16. **المفاوض العقلاني:-** وهو الشخص الاقعي والموضوعي الذي توجهه الضرورة، غير ودود، لا يهتم كثيرا بمشواعر الآخرين خاصة إذا كان هذا هو ما يحب أن يفعله.

17. **المفاوض المتواضع** : وهو الذي يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته ، ولا يميل إلى الظهور ويبتعد عن الأضواء ولا يبدو أنه يفكر في ذاته على أنها شيء هام لا يشعر بأنه شخص جدير بالاهتمام ، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطئ.

18. **المفاوض المغرور:** وهو الشخص كثير التباهي والاعتزاز بنفسه ويتعالى ويترفع على الآخرين يسرع الى الحصول على التقدير عندما تسير الأموور في مجراها الحسن، لديه إحساس متعاظم ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية، يميل إلى حب الظهور والأضواء ويؤنب الآخرين وينتقدهم كلما حدث صراع و سارت الأمور على نحو خاطئ

19. **المفاوض المتكاسل:-** وهو الشخص الضعيف يشعر دائما بالإجهاد عقب أى مجهوود يبذله حتى لو كان صغيراً، يفتقر الى الحيوية والنشاط ، بطيء الحركة والعمل، غير واضح وبطيء الكلام ولديه عزوف عن المشاركة في أي شيء.

20. **المفض النشيط:** -وهو الشخص المتحمس واليقظ والذي يتسم بالفاعلية وسرعة الاستجابة للعمل حاسم وقوى في قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهني والنفسي والرد التلقائي والفوري

والواقع أن معرفة تلك الأنماط يمكن أن تفيد المدير أيضاً في تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الأدوار والاختصاصات على كل منهم وبما يتناسب مع طبيعة القضية التفاوضية والأنماط المتوقعة لشخصيات التفاوض ، وهذا من شأنه أن يسهم في زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها.

21. **المفاوض الواقعي** :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت ، الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي بسرعة وبتشدد ودون تقديم تنازلات.

22. **النمط المقاتل** :

وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ، ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهم يريدون أن يكونوا هم الفائزين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال.

23. المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون :

هو عكس الواقعية فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه . ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس. يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط ، فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قراراً تحت الضغط أياً كان .

وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً ، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع ، أي جميع الأطراف المتفاوضة. وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع ولكنهم قادرون على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد ، وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف.

24. النمط التحليلي :

لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء ، فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يتخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات ، بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره.

هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة ، وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي نفسك الفرصة للإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

25. **النمط الهجومي** :

يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات. وهذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي :

- المقاتل : أنا ومن بعدي الطوفان.
- الواقعي : لا مانع من أن تربح.

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب :

يمكن تقسيم أنماط المفاوضين من حيث الأسلوب الكلامي إلى :

- من حيث فهمه للكلام (تحليلي – إجمالي).

تعود لشخصيتك أنت فلا شك بأن كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى أصح مشابه له ، وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها، ولنتفادى ذلك عليك أن تعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير من نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول إلى قرار.

لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟

بل لماذا يجب التعرف على أنماط الذين نتعامل معهم ؟

الإجابة هي كي نعزف معهم على نفس الموجه فيحدث الاتصال الفعال.ونستفيد من الآتي :

- عندما تعرف نمط الذي أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتاً حتى تحدث عملية الاتصال.
- خذ من كلامه وأكمل الحديث.

- لا تخطئه ما دام الأمر ليس خارج الأمور الشرعية.
- انصت له باهتمام.
- لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك.
- لا تظهر له جهله ببعض الأمور.
- قم بمحاكاته في وصفه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت.

هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته.

تعريف المفاوض الفعال في المفاوضات الجماعية

يمكن تعريف المفاوض الفعال في المفاوضات الجماعية بأنه هو ذلك الشخص الذي يتوافر لديه مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص المكتسبة والفطرية القابلة للتنمية والتي تتفاعل مع بعضها البعض فيصبح قادراً على تحويل المواجهة والصراع مع الآخرين إلى تعاون معهم وذلك من خلال تحقيق التوازن الفعال بين تطبيق مبدأ التشدد وحرصاً على عدم ضياع الحقوق بل والحفاظ عليها من ناحية ، ومع الإلتزام بمبدأ التسامح وحرصاً على تحقيق المبدأ الأساسي للتفاوض وهو الوصول إلى اتفاق من ناحية أخرى ، حيث يوجه التشدد إلى

المشكلة ذاتها بالتركيز عليها لأجل حلها والتسامح مع الطرف الآخر (الشريك) لتقريب وجهات النظر حولها في سبيل الوصول إلى اتفاق بشأنها.

أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال :

يمكن إيجاز أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال فيما يلي :

1. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية حيث ينبغي الاقتناع التام بها أولاً قبل بذل أي جهود تفاوضية لإقناع الآخرين بها ومحاولة الوصول معهم إلى اتفاق بشأنها ، ففاقد الشيء لا يعطيه .
2. التعامل مع المفاوضات بالجدية الواجبة ، وعدم التفاوض على الإطلاق دون الاستعداد التام لإستيفاء متطلباتها الفنية والتنظيمية والقانونية والسلوكية.
3. الإدراك الواعي والإلمام الكافي بقدرات الطرف الآخر وأهم السمات والخصائص التي تتسم بها شخصيات أعضاء الفريق الآخر.
4. التحلي بالثبات وهدوء الأعصاب والبعد عن الاستفزاز ومحاولة عدم فقد هدوئه وأعصابه حتى في ظل الاستفزاز الذي يمكن أن يوجه إليه من جانب الطرف الآخر.
5. الحرص على الاستماع والإنصات بدرجة أكثر من التحدث وفي التحدث يتم التحديد الدقيق للألفاظ المستخدمة في التعبير عن المعاني المقصودة.
6. الحرص على البدء بالمسائل الأكثر سهولة في أجندة التفاوض ثم التحرك إلى تلك المسائل الأكثر تعقيداً.
7. استخلاص الاستنتاجات واتخاذ القرارات وذلك استناداً إلى الحقائق الموضوعية والتحليلات العملية المدروسة وانطلاقاً من ظروف الواقع وليس بناء على الأماني والتمنيات وأحلام اليقظة أو محاولات التجربة والخطأ.
8. الأخذ في الاعتبار أن المفاوضين هم أولاً وأخيراً بشر ذو خلفيات ثقافية وآراء متنوعة وعادات وتقاليد وميول واتجاهات ودوافع وأنماط شخصية متباينة.
9. العمل على تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية الكافية للطرف الآخر حتى يصبح أكثر قابلية للإقناع وبالتالي زيادة احتمالات الوصول إلى التجاوب السلوكي المطلوب من ممارسة العملية التفاوضية.

10. التركيز على المصالح لا على المواقف مع ضرورة الاعتقاد بعدم وجود عداء دائم مع الطرف الآخر بل الاعتقاد أنه بالإمكان الوصول معه إلى مصالح مشتركة بصفة مستمرة ومتجددة.

11. الحرص على عدم وضع كل الأوراق المتاحة على الممائدة مبكراً وعدم الإفصاح الكامل عن كل الأهداف الحقيقية والخطط المستقبلية ، وحين الإفصاح للضرورة لا بد من التحلي بالصدق.

12. الحرص على عدم اليأس في التفاوض والتحلي بالصبر في سبيل الوصول إلى اتفاق.

13. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والحرص على التحليل والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات الحالية والسابقة والمستقبلية غي سبيل الوصول إلى استنتاجات صحيحة.

14. العناية الشديدة بكافة الإرشادات والإيماءات التي يبديها المفاوضون سواء كانوا زملاء أم أعضاء ضمن الفريق الآخر.

15. الابتعاد عن المطالب التي لا تمثل أية إضافة حقيقية أو أية ميزة نسبية يمكن بها تدعيم الموقف التفاوضي.

16. التردد مرات حين بتطلب الأمر تقديم أية تنازلات أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية دون مبرر منطقي.

17. الحرص على عدم إعطاء رفض قاطع.

18. مراعاة عدم تجاهل أو تخطي قائد فريق التفاوض أو المتحدث الرسمي باسم الفريق.

19. عدم أخذ كلمة (لا) من الطرف الآخر على أنها نهاية ومحاولة الاقتراب من الموضوع من زاوية أخرى ومحاولة ربط هذا الموضوع بموضوع آخر وثيق الصلة بالموضوع الأصلي.

20. الحرص على أخذمذكرة بالمسائل المعلقة التي لم يتم التوصل إلى إتفاق بشأنها والاحتفاظ بها دائماً أمامك على مائدة المفاوضات.

21. الالتزام التام بتطبيق مبدأ المرونة إلى الحد الذي يساهم في الوصول إلى الاتفاق ، ولكن في حدود القدرة على التحمل.

22. في حالة الرفض لعرض ما فإن ذكر السبب هام جداً وتذكر أن تبرير المطالب والمواقف يساعد على تخطي العقبات ويهيء الظروف لسرعة التلاقي بل ويزيد من إحتمالات الوصول إلى اتفاق.

23. الالتزام التام بعدم إفشاء أسرار المفاوضات أو إعلان توقعات مسبقة حول النتائج التي يمكن أن تسفر عنها.

24. الحرص الشديد على وضوح الأفكار الموضوعية التي تخدم الهدف علاوة على الاهتمام بالاعتماد على استخدام الأرقام والمؤشرات الدقيقة والحاسمة كلما أمكن ذلك.

25. في حالة تقديم تنازلات عند الضرورة يراعى أن يكون لها علاقة شرطية بالاتفاق النهائي.

26. عندما يتم التوصل إلى اتفاق حول قضية ما فإنه من الضروري الاتفاق على لغة العقد الدقيقة والمعبرة (الصياغة اللغوية) حيث إن هذه الكلمات هي التي سيتم الرجوع إليها لتنفيذ بنود الاتفاق وكذلك عند حدوث أي خلاف في مجال التطبيق.

27. مراعاة التركيز على من لديه السلطة الفعلية في الفريق الآخر وفهم أبعاد شخصيته,

28. عدم التسرع في اتخاذ قرار غير مدروس أو تقديم عرض معين حتى يتم التأكد تماماً من حدوده ومدى تأثيره.

29. التأهب والاستعداد الدائم لتغيير المداخل وابتكار طرق وأساليب جديدة لتناول الموضوعات وتقديم الاقتراحات الملائمة في الوقت المناسب لتفادي انهيار المفاوضات.

30. الحرص على عدم الموافقة مطلقاً على شيء يفوق القدرة على التحمل أو لا يمكن الوفاء بمتطلبات تنفيذه.

31. في حالة إذا ما تم التوصل إلى تفاهم مشترك حول الاتفاض النهائي فإنه يجب عدم مغادرة مائدة المفاوضات دون الحصول على نسخة مبدئية موقعة من الأطراف المعنية.

إعداد فريق التفاوض :

إذا كان اختيار أعضاء فريق التفاوض له أهمية كبرى لنجاح العمل التفاوضي فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء ، وهو أمر يتوقف على مدى تآلف وانسجام هذا الفريق، ومدى ما يتوافر لديهم من معلومات ومهارات. وعلى ذلك تتضح أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض ، وذلك عن طريق مد أعضائه بالمعلومات الكافية والمطلوبة ، وصقل الخبرات والمهارات الضرورية للعمل التفاوضي.

وتتطلب مهمة إعداد الفريق للمفاوضات ، القيام بمجموعة متكاملة من الأعمال الضرورية تتلخص في الآتي:

1. وضع الخطة التفاوضية العامة ، والاتفاق على المداخل والسياسات والإستراتيجيات التي يتم اتباعها.
2. توفير المعلومات والبيانات شاملة كافة الحقائق ، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهة نظر الفريق أو التي تدحض نظر الفريق الآخر.
3. تنظيم وإدارة جلسات نقاشية ، تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض ، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح، وتترك الحرية كاملة لكل منهم ليطرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات ، دون السماح مطلقاً بالتعليق على آراء الغير في هذا اللقاء، ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية بحيث يطلق عنان الفكر، ويتم إحداث عاصفة فكرية في رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق.

وبعد ذلك يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة ، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد في الإعداد والتحضير العلمي للتفاوض من خلال الجو غير الرسمي والانطلاق في التفكير والتعبير بحرية وجدية – وطرح البدائل ، مهما كانت غريبة.

هذا وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية :

ا. القضية التفاوضية (محورها – عناصرها – نطاقها).

ب. محددات العملية التفاوضية (بشرية – قانونية – مالية – فنية).

ج. الأهداف التفاوضية.

د. مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات.

ه. تقويم المركز المالي التفاوضي الحالي.

و. القيام بتمثيل العملية التفاوضية.

ز. عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية.

4. تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المزمع استخدامها ، ومدى ملاءمتها من حيث الوقت ، الجهد ، والتكلفة ، والاعتبارات الحاكمة الأخرى.

5. تقويم الموقف التفاوضي ، وهذا التقويم يشمل كلا الجانبين المتفاوضين ، ويشمل ذلك تقويماً لعناصر القوة والضعف وطموحات كل طرف وأهدافه وحجم المتاح لديه من إمكانيات .. إلخ.

خطوات التفاوض الجماعي

خطوات القيام بالتفاوض

القيام بعملية التفاوض لا تتم من خلال خطوة واحدة بل من خلال عدة خطوات ويمكن القول إن العملية التفاوضية تمر بعدة مراحل أو خطوات متعاقبة، كل مرحلة لها ارتباطها الوثيق بالمرحلة السابقة والمرحلة التالية ، حيث أن عملية التفاوض تبدأ أولاً بوجود طرفين لديهما موضوع أو مشكلة تحتاج إلى التفاوض لحلها وبالتالي يبدأ الإعداد لكيفية بدء هذه المفاوضات ثم اتخاذ قرار من الطرفين بالموافقة على التفاوض، ثم تحديد جدول الأعمال للمفاوضات، ثم عملية التفاوض ذاتها، وفي النهاية الاتفاق والتوقيع على هذا الاتفاق.

ويمكن إيجاز خطوات أو مراحل التفاوض في الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : مرحلة ما قبل التفاوض (التجهيز للتفاوض):

في هذه المرحلة يبدأ تحديد موضوع التفاوض بدقة ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وهنا يظهر سؤال مباشر، وهو هل لدى طرفي التفاوض الرغبة الحقيقية في بدء عملية التفاوض أم لا ؟

والإجابة على هذا السؤال بنعم تعني نجاح هذه المفاوضات بنسبة كبيرة جداً ، أما في حالة الإجابة بلا فلا بد من معرفة الأسباب والدوافع التي تجعل هذا الطرف يرفض التفاوض وهي هي عدم أهمية هذا التفاوض أم إحساس بالخسارة إذا تم هذا التفاوض أو المناورة من أجل إضاعة الوقت، إلى آخر الحيل الأخرى. وفي هذه الحالة يتطلب الأمر تدخل طرف ثالث له القدرة على إقناع الطرفين بأهمية التفاوض وفي بعض الأحيان يجب أن يكون للطرف الثالث المقدرة على إجبار أحد الأطراف على التفاوض إذا لزم الأمر ذلك ولكن من الأفضل دائماً أن يكون لدى أطراف التفاوض الرغبة في بدء عملية التفاوض.

وبعد تحديد موضوع التفاوض بدقة أي تشخيصه يبدأ كل طرف من الطرفين بجمع المعلومات عن هذا الموضوع وكذلك عن إمكانية الطرف الآخر ثم يتم بعد ذلك الاتفاق بين الأطراف على قرار التفاوض وبناء على هذا يبدأ كل طرف من الأطراف في اختيار فريق التفاوض.

كما تشمل هذه الخطوة اختيار فريق التفاوض واختيار رئيس فريق التفاوض.

اختيار فريق التفاوض

بالطبع كل منا يستطيع أن يتفاوض لو تم وضعه في موقف تفاوضي وهذا مقبول في الحياة العملية ، ولكن في مجال المشاكل الكبرى يتم التفاوض بها بواسطة فريق وليس مجرد فرد ، والأمريختلف تماماً ، وهنا يمكن أن

نقول إن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل أساسي على حسن اختيار فريق مناسب للتفاوض، وفي حالة اختيار فريق غير مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق غالباً ما يؤدي إلى فشل المفاوضات مهما كانت رغبة الفريق الآخر لإنجاح المفاوضات بينما يحدث العكس في حالة اختيار فريق مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق يستطيع أن يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية نظراً لمهارتهم وقدرتهم ورغبتهم في إنجاح عملية التفاوض، وهذا يتطلب وجود مهارات وقدرات ومواب شخصية للمفاوض حتى يستطيع الحصول على أفضل النتائج والوصول إلى الهدف الأساسي الذي من أجله تم إجراء المفاوضات وبالتالي فإن العضو المختار ضمن فريق التفاوض يجب أن يتمتع بخصائص وصفات عامة وشخصية يمكن إيجازها في النقاط الآتية :

أولاً : الخصائص العامة الواجب توافرها في أفراد فريق التفاوض:

وهذه الخصائص العامة ترتبط بمدى ما يتوافر للمفاوض من قدرات تفاوضية ومعرفية والتي عادة ما تكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة ويمكن إيجاز هذه الخصائص العامة فيما يلي :

ا. القدرة على التحليل :

القدرة على التحليل تعني القدرة على التحليل العلمي للقضايا المتفاوض عليها وتحديد عناصرها والعوامل المؤثرة فيها وقياس أهمية هذا التأثير كما تشمل أيضاً القدرة على ربط الأسباب بالنتائج والكل بالجزء ومدى طبيعة العلاقة بينهما ويجب أن تتوافر القدرة عل التحليل في كل أعضاء فريق التفاوض بلا استثناء.

ب. المعرفة الاقتصادية

لا من توافر قدر من المعرفة الاقتصادية لدى المفاوض حتى يستطيع حساب التكاليف والعوائد بشأن الموضوعات المتفاوض عليها والمقارنة بين البدائل المطروحة باستخدام المعايير الاقتصادية ولا بد أن تتوافر هذه المعرفة الاقتصادية لدى كل أفراد فريق التفاوض بلا استثناء.

ج- المعرفة بالتشريعات القانونية :

لا بد أن يتوافر لدى كل فرد من أفراد فريق التفاوض المعرفة الحقيقية بالتشريعات القانونية في موضوع التفاوض ، حيث أن المفاوض الناجح لا بد أن يكون لديه قدر مناسب من المعرفة القانونية حيث إن المفاوضات تدور غالباً في محيط قانوني منذ بدايتها وحتى يتم صياغة عقد الاتفاق والتوقيع عليه وأيضاً هناك من المشاكل القانونية التي تظهر خلال العملية التفاوضية والتي تتطلب ضرورة معرفة المفاوض بأبعاد المشاكل موضوع المفاوضات وذلك حتى لا تتعثر أو تتوقف العملية التفاوضية.

د- حسن استخدام اللغة والحوار:

يتطلب في كل فرد من أفراد فريق التفاوض المعرفة اللغوية الدقيقة وحسن استخدام اللغة والحوار وذلك لأن عملية التفاوض هي في جوهرها عملية اتصالات أداتها اللغة ولذلك فإن التمكن من اللغة وإتقانها أثناء الحوار واستخدام المعاني الدقيقة للكلمات والعبارات يؤهل لمفاوض لأن يكون قادراً على التعبير عما يريده من أقصر الطرق ودون لبس أو غموض أو تشتت للمعاني وأحياناً تكون لغة الحوار مختلفة بين طرفي العملية التفاوضية وبالتالي فإن إتقان أكثر من لغة يعتبر من أهم مميزات المفاوض الناجح على الإطلاق.

هـ- حسن استخدام علم النفس :

لا بد للمفاوض الناجح أن يكون على قدر معين من الثقافة السيكولوجية والإلمام بالنفس البشرية وما تعتريها من تغيرات وتقلبات فمن المعروف أن المفاوضات تدور في محيط بشري فطرفا المفاوضة هم أفراد لهم خصائصهم الشخصية وميولهم و دوافعهم واتجاهاتهم ... إلخ. ومن هنا تأتي أهمية الإلما بعلم النفس وأصوله وذلك يساعد على تحديد المزاج النفسي للطرف الآخر وتحديد أدوات الضغط النفسي الملائمة للإقناع أو التأثير على الطرف الآخر وكذلك يساعد على اختيار التكتيكات الملائمة لإنجاح المفاوضات..

الخصائص الشخصية لأفراد فريق التفاوض

هناك سمات شخصية وخصائص لا بد من توافرها في أفراد فريق التفاوض كي تنجح هذه المفاوضات ومن الممكن اكتساب الخصائص العامة بالتعليم والتدريب والممارسة بسهولة ولكن الخصائص الشخصية يصعب اكتسابها ولكن يمكن صقلها وتنميتها وتطويرها وتطويعها لخدمة العملية التفاوضية ويمكن إيجاز السمات الشخصية والخصائص الواجب توافرها في أفراد فريق التفاوض فيما يلي :

1. الاتزان الانفعالي.
2. الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف.
3. الذاكرة القوية الفوتوغرافية وسرعة الملاحظة.
4. اللباقة والطلاقة اللفظية.
5. إجادة فن الاستماع والإنصات.
6. حسن وسرعة التصرف.

7. الذكاء والدهاء والقدرة الإبداعية.

8. القدرة على التحمل ونضج الشخصية.

كيف تختار رئيس فريق التفاوض ؟

اختيار رئيس فريق التفاوض من أهم الأعمال التي لا بد من القيام بها لنجاح المفاوضة بفريق وذلك لأن اختيار رئيس الفريق أو المتحدث الرسمي باسم الفريق له أهمية خاصة لأن هذا الاختيار سيتحدد عليه عوامل كثيرة من أهمها قدرته على قيادة الفريق إلى مفاوضات ناجحة بالإضافة إلى مقدرته على تحمل مسؤوليا ت رئيس الفريق . فيما يلي أهم الأدوار والمسؤوليات التي تقع على عاتق رئيس فريق التفاوض :

1) الاستفادة من تخصص كل عضو من أعضاء الفريق إلى أقصى حد ممكن.

2) التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم.

3) حسن توقيت استخدام كل عضو في الفريق تبعاً لسير المفاوضات.

4) ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء طبقاً للدور المحدد لكل منهم.

5) تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق.

6) إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلي بين أعضاء الفريق.

و لا بد أن تكون علاقة رئيس الفريق ببقية أعضاء الفريق قوية ومتينة ومبنية على الاحترام المتبادل والتوافق والانسجام وهذا يتطلب مقومات ومعايير معينة يجب أن تتوافر فيمن يتم ترشيحهم لتولي قيادة فريق التفاوض.

ويمكن إيجاز أهم السمات الشخصية والمقومات والمعايير الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحهم لتولي قيادة فريق التفاوض فيما يلي:

1. امتلاك موهبة القيادة والقدرة على إدارة العمل التفاوضي.

2. القدرة على امتصاص الصدمات واستيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها.

3. أن تكون لديه شخصية متوازنة أي يتصف بعدم التكبر أو الغرور أو التعالي على زملائه.

4. المقدرة على تحويل مسار التفاوض في حالة وجود ردود أفعال غير متوقعة من الفريق الآخر ووضع إستراتيجية سريعة وجديدة تتناسب مع تلك الظروف.

5. توظيف قدرات ومواهب أعضاء فريق التفاوض لصالح العملية التفاوضية والاستفادة الكاملة من خبراتهم وتحفيزهم على إظهار هذه القدرات والمواهب.

الخطوة الثانية : الاتفاق المسبق على جدول الأعمال

يعتبر الاتفاق المسبق على جدول الأعمال من أهم الخطوات التي تتم قبل إجراء التفاوض ويتم الاتفاق على جدول الأعمال بعد الاتفاق على المكان وتحديده.

ومن الممكن أن يتم الاتفاق على جدول الأعمال من خلال الاتصالات السابقة على عقد المفاوضات وإن لم يتيسر ذلك فمن الممكن الاتفاق على جدول الأعمال خلال الجلسة الرسمية الأولى للمفاوضات ، حيث يجري التمهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد.

وعلى الرغم من أن جدول الأعمال الخاص بالمفاوضات يتم الاتفاق عليه بين أطراف التفاوض إلا أنه من الممكن أن تثار قضية تفاوضية واحدة وتترك قضايا ضرورية لتمسك طرف معين ببنود جدول الأعمال وعدم احتواء جدول الأعمال على تلك القضايا الضرورية.

ويجب على فريق التفاوض حسن إعداد جدول الأعمال والاتفاق عليه من كل أطراف التفاوض. وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند إعداد جدول أعمال المفاوضات يمكن إيجازها فيما يلي :

أولاً : البدء في جداول الأعمال بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداءً باعتبارها الأهم كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف ييؤدي إلى حل القضايا الثانوية تلقائياً ودون عناء كثير وحتى إذا لم تحسم فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل في القضايا الأساسية.

ثانياً : التركيز على الموضوعات العلمية ورؤوس الموضوعات دون التطرق إلى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيسي على أن توضع هذه التفاصيل في ورقة غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلي.

ثالثاً : البدء أحياناً في القضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلاً بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة لكسب ثقة الطرف الآخر وغمره بالروح التعاونية على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك وهذا يؤدي إلى الشعور بالتفاؤل وإحساس أطراف التفاوض بأن نجاح المفاوضات ليس بعيد المنال.

رابعاً : البدء في تحديد مجموعة من الشروط والأسس التي يتم الاتفاق عليها أولاً باعتبارها الحاكمة في العملية التفاوضية مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة.

خامساً : تصنيف قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية والجوانب التسويقية .. إلخ.

الخطوة الثالثة : أماكن الاتفاق على التفاوض

أين سنتم التفاوض ؟ وما هو أفضل مكان مناسب للتفاوض ؟ هلى على أرضي أو مكاني أم على أرض الطرف الآخر أو مكانه أو نختار أرضاً محايدة كي يت فيها التفاوض ؟

بلا شك إن تحديد مكان التفاوض من النقاط المهمة جداً في العملية التفاوضية بل والمؤثرة جداً على سير مناقشات التفاوض لأنه يتحدد على ضوء ذلك وضع الإستراتيجيات والتكتيكات وفي أحيان كثيرة يتطلب تحديد المكان الذي ستجرى فيه المحادثات مفاوضات طويلة جداً بين أطراف التفاوض عن طريق طرف ثالث أو وسيط يمهد للعملية التفاوضية وذلك لأسباب قد تكون نفسية بالدرجة الأولى.

وهناك ثلاثة أماكن لا رابع لها يمكن أن تجرى فيها مفاوضات التفاوض.

المكان الأول : التفاوض في مكاني (على أرضي)

في هذه الحالة يكون اختيار أحد الأطراف أن يتفاوض في مكانه أو على أرضه حيث إنه من المعروف في لغة كرة القدم أن اللعب على الأرض يضمن الفوز حيث الجمهور والتعود على الأرض ورؤية الخصم ضعيف.

لهذا فإن معظم المفاوضين يرغبون في إجراء المفاوضات على أرضهم لأسباب عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

أ. التفاوض في مكاني يمنح المتفاوض إمكانية تهيئة المكان المناسب له من وجهة نظره بما في ذلك اختيار وترتيب قاعة التفاوض وجلوس المشاركين أمام مائدة المفاوضات وطبيعة الوقت وتوقيت الاستضافة ... الخ

ب. التفاوض في مكاني يمنحني إمكانية الضغط على الطرف الآخر بطريقة أو بأخرى وعلى سبيل المضايقات يمكن توجيه فريق المفاوضين الزائرين للجلوس في مواجهة نافذة لتشتيت انتباههم بسبب الضوء الذي يقع في عيونهم.

ج. التفاوض في مكاني يمنحني القيام بدور المضيف وهو ما يؤثر في الطرف الآخر خارج قاعة المفاوضات وذلك عن طريق حسن الضيافة وإقامة حفلات وزيارة معالم البلد وما شابه ذلك.

د. التفاوض في مكاني يتيح لي الفرصة لإشتراك كفاءات وقيادات أكثر في التفاوض عند اللزوم والعثور على الخبرات بسهولة والحصول منهم على النصائح اللازمة والتي قد تستوجبها المفاوضات.

ه. التفاوض في مكاني يعطي الشعور بالراحة النفسية والإحساس بالقوة وهو ما يدعم المركز التفاوضي.

و. التفاوض في مكاني يوفر الوقت والجهد والتكلفة اللازمة للانتقال إلى مكان آخر للتفاوض فيه.

المكان الثاني : التفاوض في مكانك (مكان الطرف الآخر)

البديل الثاني هو التفاوض على أرض الطرف الآخر ، وعلى الرغم من صعوبة التفاوض على أرض الطرف الآخر لأسباب عديدة أهمها الشعور بالغربة ورهبة المكان إذا كانت هذه هي المرة الأولى إلا أن هناك مزايا عديدة لهذا البديل منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

ا. تفرغ فريق التفاوض التام لهذه المفاوضات.

ب. إمكانية الاعتراض على تجهيز مكان التفاوض وهل الطرف الآخر يبذل مجهوداً مضاعفاً لتجهيز المكان أم لا ؟

ج. استخدام تكتيك الذهاب إلى الطرف الآخر والضغط به كلما سمحت الظروف بذلك والتأكيد على أن ذهابك إليه (التفاوض في مكان الطرف الآخر) هو إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة في الاتفاق.

د. إمكانية الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل اتخاذ القرار أو الالتزام بموقف بحجة الرجوع إلى الرئاسات.

ه. إمكانية حجب بعض المعلومات مؤقتاً بحجة أنها غير متوافرة الآن.

المكان الثالث : التفاوض في مكان محايد

البديل الثالث في اختيار مكان التفاوض هو التفاوض في مكان محايد حيث إن اختيار مكان محايد لإجراء المفاوضات له جاذبية سطحية فكل طرف لا يكتسب ميزة أو ضرراً نتيجة للمكان المحايد الذي تجري فيه المفاوضات، ويتولد نتيجة هذا الاختيار أن يتولد شعور معين بأن هذا الاختيار هو الأفضل والأنسب لإجراء المفاوضات بدون ممارسة أي نوع من الضغوط من أحد الأطراف.

ويمكن القول أن التفاوض في مكان محايد يحقق عدة مزايا أهمها ما يلي :

1. عدم شعور أي طرف من أطراف التفاوض أنه تحت ضغط ومضايقات.
2. المكان المحايد يعتبر حلاً مناسباً في حالة امتناع كل طرف عن الذهاب إلى موطن الطرف الآخر.
3. من خلال اختيار المكان المحايد يمكن الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد.
4. من خلال اختيار المكان المحايد يمكن تقريب المسافات بين المتفاوضين.
5. من خلال اختيار المكان المحايد يتولد لدى أفراد التفاوض الراحة النفسية نتيجة شعور كل طرف بأنه على قدم المساواة مع الطرف الآخر.

الخطوة الرابعة : التفاوض ذاته وجلسة التفاوض الأولى وبدء المفاوضات :

بعد التجهيز الجيد للمفاوضات والإعداد لعملية التفاوض واختيار فريق التفاوض وموافقة الطرفين على إجراء التفاوض وتحديد جدول الأعمال تبدأ عملية التفاوض بالجلسة التفاوضية الأولى أو الجلسة التمهيدية كما يقولون وفي هذه الجلسة يتم الجلوس على مائدة المفاوضات وجهاً لوجه حيث يكون كل طرف قد أتم الإعداد والتحضير الجيد والفعال لممارسة العملية التفاوضية وفي جلسة التفاوض الأولى أو في الجلسة التمهيدية يتم الآتي:

أولاً : التعارف بين أطراف النزاع المتفاوضين

وهذا الأسلوب الحضاري يتم فيه التعارف حيث يقوم كل طرف بتقديم نفسه إلى الطرف الآخر وذلك بذكر اسمه ووظيفته ودوره في العملية التفاوضية وذلك بإيجاز وأدب واحترام دون استعراض العضلات.

ثانياً : بداية الجلسة التمهيدية

وفي هذه الجلسة التمهيدية يتم ترحيب الأطراف ببعضهم وخاصة الطرف المضيف إذا كانت المفاوضات لا تتم في أرض محايدة، ثم تقديم نبذة مختصرة عن المشكلة التفاوضية وشكر لكل الأطراف على الاستجابة للجلوس على مائدة المفاوضات للوصول إلى حل يقبله الأطراف المتفاوضة وأهم من ذلك كله إعطاء الإحساس لجميع الأطراف بأن النتائج ستكون طيبة للجميع مع إبراز أهمية نجاح العملية التفاوضية لكل الأطراف المتفاوضة.

ثالثاً: الاتفاق على ضرورة التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة

وهذه تعتبر من أهم نقاط الاتفاق في العملية التفاوضية لأنه غالباً ما تتعرض العملية التفاوضية أثناء المناقشات إلى مواقف غير متوقعة تحتاج إلى مهارة ومقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة وهنا يجب التعامل مع هذه المواقف بحذر شديد.

الخطوة الأخيرة : مرحلة الوصول إلى الاتفاق التفاوضي

الوصول إلى الاتفاق التفاوضي أو الحل الذي يقبله أطراف التفاوض يعتبر المرحلة الأخيرة للتفاوض وهي ما يطلق عليها اسم مرحلة صياغة الاتفاق والتوقيع عليها. وفي هذه المرحلة تكون المفاوضات قد أتت ثمارها المرجوة وهو الاتفاق أو الوصول إلى حل يرضي أطراف التفاوض وهنا يتم صياغة كل ما تم الاتفاق عليه في صورة عقد يكون ملزماً لجميع الأطراف.

ويتضمن عقد الاتفاق الحقوق والواجبات لكل طرف من أطراف التفاوض وكيفية الالتزام بهذا العقد كما يتضمن عقد الاتفاق التفاوضي أيضاً مواعيد محددة لتنفيذ ما جاء ببنود الاتفاق التفاوضي وغالباً ما يتم ذلك من خلال جلسة ختامية أو أكثر كما يتم مراجعة العقد ثم إقراره والتوقيع عليه في هذه الجلسة الختامية الأخيرة.

ويفضل في معظم الحالات أن تتم مرحلة مبدئية وغير رسمية للصياغة النهائية لعقد التفاوض على مراحل تتقدم بتقدم المفاوضات على أن يعهد بالصياغة النهائية إلى ممثلين أطراف التفاوض الذين تتوافر لديهم الخبرات اللغوية والقانونية حتى لا يحدث أي سوء فهم على الإطلاق.

وهناك شروط يجب توافرها في الاتفاق التفاوضي النهائي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

أولاً : الوضوح والدقة والإيجاز والبساطة في بنود الاتفاق.

ثانياً: أن تكون بنود الاتفاق مرتبة ترتيباً منطقياً واضحاً دون خلط للاوراق بعضها لبعض.

ثالثاً: ضرورة التأكد من استخدام اللغة التي تم الاتفاق عليها بين الأطراف والتي يتم الرجوع إليها عند حدوث خلاف حول تفسير أي بند من بنود الاتفاق.

رابعاً: أن ينص الاتفاق صراحة على مواعيد محددة لخطوات تنفيذ الاتفاق والمدة التي تستغرقها كل خطوة من الخطوات التي تم الاتفاق عليها.

خامساً : النص صراحة على إجراءات التصديق على الاتفاقية وكذلك النص على الحدود الزمنية لاستكمال كافة الإجراءات الخاصة بالتنفيذ طبقاً للقوانين والقواعد الخاصة بذلك لكافة الأطراف المتفاوضة.

فنون ومهارات التفاوض الاجتماعي

هناك عدة فنون ومهارات يتم استخدامها في التفاوض لإنجاح المفاوضات الجماعية ويمكن إيجاز أهم هذه الفنون والمهارات فيما يلي:

أولاً : كيفية مواجهة تكتيكات الضغط :

في أحيان كثيرة يستخدم أحد أطراف التفاوض العديد من التكتيكات وأساليب الخداع للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر، وهذا غالباً ما يكون قرب نهاية المفاوضات وهذه الأساليب قد تكون غير مشروعة أو غير مريحة للطرف الآخر والحقيقة التي لا ريب فيها أن الطرف الذي يستخدم مثل هذه الأساليب في المفاوضات يرى أن المفاوضات عبارة عن صراع بين إرادتين وهذا غير حقيقي لذا نراه يستهدف من وراء المفاوضات تحقيق مكاسب أساسية على حساب الطرف الآخر دون اعتبار للمبادئ أو القيم الأخلاقية أحياناً وحينما يشعر أحد الأطراف أن مثل هذه التكتيكات والأساليب الخداعة تمارس عليه يكون رد الفعل في الغالب بطريفة من طريقتين:

الطريقة الأولى : محاولة تجنب الصراع والميل نحو التنازل انطلاقاً من عدم الرغبة في فشل المفاوضات حيث يرى ذلك الطرف أنه لو تنازل هذه المرة إرضاء للطرف الآخر فسوف يكون ذلك موضع تقدير من جانبه سوف يقدره الطرف الآخر وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلاً ، وقد تصدق هذه التوقعات أحياناً وليس دائماً.

الطريقة الثانية : لمواجهة تكتيكات الضغط من طرف قد يقوم الطرف الآخر باستخدام نفس الأسلوب ونفس السلاح للرد على الطرف الآخر ، وفي هذه الحالة قد يرجع الطرف الآخر في أسلوبه أو تتغير المفاوضات وتفشل وهو الأرجح لذلك نفضل دائماً الطريقة الأولى لإنجاح المفاوضات.

ثانياً : كيفية التعامل مع طرف متشدد

الحقيقة التي لا ريب فيها أن نجاح المفاوضات يعتمد بصفة أساسية على صدق النوايا بالنسبة لأطراف التفاوض ورغبتهم الصادقة في إتمام العملية التفاوضية، ولكن في أحيان كثيرة نجد ان أحد أطراف التفاوض يتشبث بالمواقف واضعاً شروطاً صعبة دون الرغبة في تقديم تنازلات، وقد يحاول أحد الأطراف الوصول إلى اتفاقيات ممكنة ومقبولة تتميز بالقدرة على تعظيم المكاسب لكلا الطرفين ، بينما الطرف الآخر يهاجم كل اقتراح يعرض عليه وهدفه الرئيسي تحقيق وتعظيم المكاسب بالنسبة له فقط دون مراعاة الطرف الآخر.

وفي مواجهة ذلك الطرف المتشدد ، والذي قد يؤدي تشدده إلى عرقلة عملية التفاوض وربما فشلها لا بد أن يتم إقناع الطرف المتشدد بتغيير موقفه إما بالإغراء وإما بالإجبار ، وهذا يتطلب من الطرف الأول أن يركز على الحقائق المرتبطة بجوهر ولب المشكلة بدلاً من التركيز على المواقف وهذا يؤدي بالطبع إلى فتح مجال جديد لنجاح المفاوضات لأن التركيز على المصالح وابتكار البدائل والحلول والاعتماد على المعايير الموضوعية يجعل الطرف الآخر المتشدد في موقف حرج وهذا الأسلوب هو مايطلق عليه المفاوضة المبدئية.

والحل الآخر مع الطرف المتشدد يعتمد على مسايرة الطرف المتشدد في ممارسته السلبية و إفشال محاولاته في الدخول في مصادمات وش وجذب وذلك يتطلب تماشي أو تفادي هجوم الطرف المتشدد وتحويل هذا الهجوم إلى المشكلة . ولتحقيق ذلك يجب اتباع التالي:

1. لا تهاجم الطرف المتشدد ولكن ابحث لماذا هذا التشدد

قد يتطلب الأمر في حالات معينة من المفاوضات وخاصة مع الطرف المتشدد عدم رفض أو قبول موقف هذا الطرف المتشدد بل يتم التعامل مع هذا الموقف على أنه أحد الخيارات المطروحة والممكنة ثم يتم البحث عن المبادئ التي يعكسها ذلك الموقف وإيجاد طرق ووسائل كفيلة بتحسينه وتطويره. ويمكنك عند التعامل مع طرف متشدد أن تحول السؤال إلى ذلك الطرف المتشدد طالباً منه وجهة نظره في حل المشكلة المطروحة موضوع التفاوض.

2. شجع الطرف المتشدد على نقد أفكار الطرف الآخر وتقديم المشورة:

هذا الأسلوب من أروع الأساليب التي تجعل المتشدد يعدل عن تشدده ففي أغلب الأحيان يضيع الوقت أثناء التفاوض في النقد والنقد المضاد وهنا يجب على الطرف غير المتشدد أن يرحب بانتقادات الطرف المتشدد وسؤاله عن أسباب تشدده والتعرف على آرائه واتجاهاته وتحويل النقد لصالح العملية التفاوضية على أساس أنه جزء لا يتجزأ من العملية التفاوضية وهو ما يجعل الطرف المتشدد يعدل عن تشدده.

3. تعديل مسار التشدد لصالح التفاوض:

يتم ترك الطرف المتشدد والمهاجم ليخرج كل ما لديه وعندما ينتهي يمكن تعديل وتحويل الهجوم إلى هجوم موجه للمشكلة موضوع التفاوض.

ثالثاُ: استراتيجية التشاور أو طلب الراحة

من أشهر فنون التفاوض إستراتيجية التشاور او طلب الراحة ، والمنطق يقول أنه غالباً ما تستمر جلسات التفاوض لفترات طويلة وهذا يتطلب عادة أن يلجأ المفاوضون إلى طلب استراحة بين كل فترة أخرى أثناء ممارسة العملية التفاوضية وذلك لاتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر. ولدراسة أحد البدائل المطروحة أو لتقديم تنازلات معينة أو لاتخاذ قرار بشأن المفاوضات أو لتجميدها وفي أحيان كثيرة يكون اللجوء إلى طلب الاستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة والتي يمكن أن تخدم سير المفاوضات.

وهناك عدة فوائد لإستراتيجية التشاور وطلب الراحة منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

أولاً : تخفيف حدة المناقشات وتهدئة المناخ التفاوضي.

ثانياً : الهروب من إجابة سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن.

ثالثاً : الهروب من الحصار الذي يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح في فرضه.

رابعاً : امتصاص حالة التذمر والتشدد الموجود لدى الطرف الآخر.

خامساً : الحصول على المعلومات من الخبراء والمتخصصين في موضوع مطروح للمناقشة.

سادساً : ترتيب الأوراق وإعادة صياغتها بطريقة تتناسب مع الموقف الجديد.

سابعاً : تجنب إظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر.

ثامناً : تجنب الوصول إلى اتفاق مبكر يمكن الوصول إلى ما هو أفضل منه.

التفاوض الفردي والتفاوض الجماعي

هل من الأفضل أن يتفاوض فرد مع فرد أم فريق مع فريق ؟ ولكي تكون الإجابة علمية هل سيتم التفاوض بفرد واحد أو بفريق فإن هذه الأجابة لا بد أن تستند إلى عدة اعتبارات أهمها :

1. نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها.
2. الجوانب الختلفة لقضية التفاوض.
3. مدى الحاجة إلى تخصصات معينة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض.
4. المكان المقترح لعقد جلسات التفاوض.
5. مدى توفر المتخصصين للقيام بالعمل التفاوضي.

وهناك مزايا وعيوب للتفاوض بفرد واحد كما أن هناك مزايا وعيوب للتفاوض بفريق ويمكن إيجاز أهم المزايا المترتبة على التفاوض بفرد واحد فيما يلي :

1. إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي ازدواج في الآراء أو اختلافات وجهات النظر.
2. الاقتصاد في التكاليف.
3. توفير الوقت المستغرق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق.
4. سرعة إنجاز المفاوضات.
5. التحديد الواضح للمسئولية.

ويمكن إيجاز أهم العيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد فيما يلي :

1. احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة مثل المجالات الاقتصادية أو القانونية على سبيل المثال لا الحصر.
2. الإرهاق الجسماني والذهني للفرد وخاصة في حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض.
3. عدم مقدرة الفرد على القيام بالتفاوض الناجح في القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب.

مزايا وعيوب التفاوض بفريق

يمكن إيجاز أشهر المزايا المترتبة على التفاوض بفريق في النقاط الآتية:

1. التحليل الأفضل والأعمق.
2. التخفيف من حدة التوتر والقلق الداخلي أثناء المفاوضات.
3. إمكانية التأجيل بحجة استشارة أولي الأمر.
4. إضفاء مرونة أكبر على المناقشات.
5. تقليل التحيز لشخص وزيادة فرص الموضوعية.
6. استخدام تكتيك العضو المتساهل.
7. فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر.
8. الاستفادة من تنوع الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات.

وهناك عيوب لأسلوب التفاوض بفريق ويمكن إيجاز تلك العيوب في النقاط الآتية :

1. احتمالات التعارض والازدواج في الآراء.
2. عدم الاتفاق على استراتيجية موحدة.
3. صعوبة الوصول لاتفاق.
4. احتمال تسرب المعلومات.
5. الحساسية بين أعضاء الفريق خاصة إذا شعر أحدهم أن دوره محدوداً للغاية.
6. البطء النسبي في إنهاء وحسم عملية التفاوض.
7. زيادة تكاليف عملية التفاوض.

بقى القول أن اختيار فريق التفاوض من أهم العمليات في العملية التفاوضية وبالتالي فإن تشكيل هذا الفريق لا بد وأن يتم بعناية وحرص شديد وهذا يتطلب الإجابة على أسئلة هامة جداً قبل اختيار فريق التفاوض.